

# PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS EM ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

JÚLIO CESAR ZILLI  
ADRIANA CARVALHO PINTO VIEIRA  
IZABEL REGINA DE SOUZA  
JUCÉLIA DA SILVA ABEL  
(ORGANIZADORES)





2017 ©Copyright UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense  
Av. Universitária, 1105 – Bairro Universitário – C. P. 3167 – 88806-000 – Criciúma – SC  
Fone: +55 (48) 3431-2500 – Fax: +55 (48) 3431-2750

Reitora

**Luciane Bisognin Ceretta**

Vice-Reitor

**Daniel Ribeiro Preve**

Pró-Reitora de Ensino de Graduação

**Indianara Reynaud Toreti Becker**

Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão

**Oscar Rubem Klegues Montedo**

Pró-Reitor de Administração e Finanças

**Thiago Rocha Fabris**

#### **CONSELHO EDITORIAL**

Dimas de Oliveira Estevam (Presidente)

Ângela Cristina Di Palma Back

Fabiane Ferraz

Marco Antônio da Silva

Melissa Watanabe

Merisandra Côrtes de Mattos Garcia

Miguelangelo Gianezi

Nilzo Ivo Ladwig

Reginaldo de Souza Vieira

Ricardo Luiz de Bittencourt

Richarles Souza de Carvalho

Samira da Silva Valvassori

Vilson Menegon Bristot

# PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS EM ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

JÚLIO CESAR ZILLI  
ADRIANA CARVALHO PINTO VIEIRA  
IZABEL REGINA DE SOUZA  
JUCÉLIA DA SILVA ABEL  
(ORGANIZADORES)

UNESC  
CRICIÚMA  
2017



**EDITORA DA UNESC**  
Editor-chefe:  
**Dimas de Oliveira Estevam**

Revisão ortográfica e gramatical: **Carina Fernandes de Andrade de Freitas**  
Projeto gráfico, diagramação e capa: **Luiz Augusto Pereira**



**As ideias, imagens, figuras e demais informações apresentadas nesta obra são de inteira responsabilidade de seus autores e de seus organizadores.**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

P467 Perspectivas contemporâneas em administração e comércio exterior [recurso eletrônico] / Júlio Cesar Zilli ... [et al.], organizadores. – Criciúma, SC : UNESC, 2017. 214 p. : il.

Modo de acesso: <<http://www.unesc.net/portal/capa/index/300/5886/>>.

ISBN:978-85-8410-081-1

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pers>

1. Terceirização. 2. Clientes - Fidelização. 3. Endomarketing. 4. Stakeholder. 5. Despacho aduaneiro. 6. Agronegócio. 7. Empreendedorismo. 8. Administração de pessoal. 9. Gestão do conhecimento. I. Título.

CDD – 22.ed. 658

Bibliotecária Eliziane de Lucca Alosilla - CRB 14/1101  
Biblioteca Central Prof. Eurico Back - UNESC

**Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, arquivada ou transmitida, por qualquer meio ou forma, sem prévia permissão por escrito da Editora Unesc.**

# PREFÁCIO

Mesmo com o risco de nos tornarmos repetitivos, temos que chamar a atenção para o desenvolvimento que se alastra ao redor do mundo, mesmo que em condições desiguais, mais favoráveis a uns do que a outros. Produzir bens de consumo a custos cada vez menores, com entregas mais rápidas, menos entraves alfandegários, maior proteção ao meio ambiente e mais respeito ao ser humano é o desafio para qualquer empresa, para qualquer país.

O desempenho individual das organizações precisa se somar ao das demais, de modo a conferir um certo grau de competitividade coletiva. Não há como ser competitivo de modo isolado. Assim, o esforço que cada organização exerce no sentido de se qualificar deve ser multiplicado entre as demais, inclusive nas instâncias governamentais.

A proposta do *e-book* por parte dos organizadores, Professor Mestre Júlio Cesar Zilli, Professora Doutora Adriana Carvalho Pinto Vieira, Professora Mestra Izabel Regina de Souza e Professora Mestra Jucelia da Silva Abel, aflora a discussão dos mais diversos temas relevantes para a competitividade de uma empresa, de uma região, de um país e de um continente.

No ambiente interno das organizações, vários assuntos são abordados. No que se refere ao principal ativo de uma empresa, volta-se a salientar a questão da motivação dos trabalhadores, tratada na literatura há pelo menos um século, aqui neste contexto sob a rubrica do *endomarketing*, questões trabalhistas e terceirização. Também no nível de empresa, importantes são as abordagens sobre empreendedorismo e inovação, componentes cruciais para a competitividade.







No nível econômico, suscita-se a discussão ao redor dos *stakeholders* (partes interessadas), com atenção especial ao cliente, à sua satisfação, à maneira de se relacionar com ele, bem como de idealizá-lo. A compreensão de cadeia de valor no ambiente de negócios, as boas relações de fornecimento, a montante e a jusante são fundamentais para o sucesso empresarial.

No ambiente macroeconômico, oportuniza-se a discussão sobre internacionalização de empresas, importação e exportação, acordos comerciais, questões portuárias e alfandegárias, haja vista que são ingredientes fundamentais para o comércio entre nações e a geração de riqueza para a humanidade.

Parabenizo os organizadores do *e-book* e os autores dos artigos e desejo a todos uma boa leitura.

**Prof. Dr. Ademar Galelli**

# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>8</b>	
<b>A AMÉRICA LATINA NO CONTEXTO DO EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO</b> Millena Biff Júlio Cesar Zilli	<b>10</b>	
<b>TERCEIRIZAÇÃO COMO FATOR FUNDAMENTAL DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SETOR ALIMENTÍCIO À SOBREVIVÊNCIA NO MERCADO</b> José Eduardo Lima José Carlos Virtuoso	<b>38</b>	
<b>PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM CRICIÚMA – SC</b> Francine Teixeira Valtencir Pacheco	<b>54</b>	
<b>INFLUÊNCIAS DOS ACORDOS DA OMC NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO</b> Kamyla Correia Velho Izabel Regina de Souza Adriana Carvalho Pinto Vieira	<b>80</b>	
<b>ANÁLISE DO GAP DE MELHORIAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE MARCAS E PATENTES DO SUL DE SANTA CATARINA</b> Adriele Mazzorana Scariot Jaime Dagostin Picolo	<b>101</b>	

<b>ANÁLISE DO ENDOMARKETING DE UMA EMPRESA DO RAMO DE AVIAMENTOS DE CRICIÚMA - SC</b>	<b>112</b>	
Bruna Brigido Escaravaco José Carlos Virtuoso		
<b>DESPACHO ADUANEIRO DE IMPORTAÇÃO EM ANGOLA: OPORTUNIDADES E DESAFIOS</b>	<b>135</b>	
Neir Alberto Lucinga Chitén Júlio Cesar Zilli		
<b>INFLUÊNCIAS DOS <i>STAKEHOLDERS</i> NO DESEMPENHO ESTRATÉGICO NUMA LOJA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO CIVIL</b>	<b>152</b>	
Suelen Guizzo Martinello Gisele Silveira Coelho Lopes Melissa Watanabe Cristina Keiko Yamaguchi		
<b>RELAÇÕES DE TRABALHO E CAUSAS RECLAMATÓRIAS: UM DESAFIO PARA A GESTÃO DE PESSOAS</b>	<b>172</b>	
Katia Nunes Gisele Silveira Coelho Lopes Fernanda Nunes Peruchi		
<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO E PROCESSOS UNIVERSITÁRIOS</b>	<b>192</b>	
Michele Schneider Júlio Cesar Zilli Adriana Carvalho Pinto Vieira		
<b>AUTORES ORGANIZADORES DO <i>E-BOOK</i></b>	<b>210</b>	
<b>AUTORES DOS TEXTOS DO PREFÁCIO E CONTRACAPA</b>	<b>213</b>	



## APRESENTAÇÃO

O livro *Perspectivas contemporâneas em Administração e Comércio Exterior* foi idealizado pelo Curso de Administração, por meio de seus organizadores, para apresentar os resultados das pesquisas realizadas por acadêmicos e professores dos cursos vinculados à Unidade de Ciências Sociais Aplicadas – UNACSA, com ênfase a temas relativos à Administração e Comércio Exterior, e membros vinculados aos Grupos de Pesquisas (GP's) denominados Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais (GENINT), Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação (PIDI) e Inovação nas Organizações (INO), devidamente cadastrados no CNPq e vinculados à Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc).

O Curso de Administração da Unesc foi instituído em 1975, por meio do decreto do CFE n. 76.131, em 14.08.1975; reconhecido em 15.08.1979 pelo decreto n. 83.857 e, em 03.03.1980, pela portaria n. 198, devido à necessidade de responder às demandas locais, regionais, estaduais, nacionais e até mesmo internacionais.

O GP GENINT/Unesc foi constituído e autenticado em 2016, e tem como líder o Professor Mestre Júlio Cesar Zilli, da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), contando como colaboradora a Professora Mestra Jucélia da Silva Abel e demais professores colaboradores da Unesc, bem como instituições de ensino superior parceiras – UFRGS, UCS, Unibrasil, Unisinos e Univali. Esse GP tem por objetivo desenvolver proposições teóricas e aplicadas sobre as estratégias de gestão e competitividade em negócios internacionais, envolvendo organizações públicas e privadas, no âmbito de suas quatro linhas de pesquisa: I) internacionalização das organizações; II) geopolítica e acordos internacionais; III) gestão de operações e logística internacional; e IV) legislação e processos aduaneiros.

O GP PIDI/Unesc foi constituído e autenticado em 2012, e tem como líderes a Doutora Adriana Carvalho Pinto Vieira, da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc) e a Professora Doutora Kelly Lissandra Bruch, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Esse GP tem por objetivo difundir o conhecimento, principalmente quanto aos temas Sistema de Propriedade Intelectual, concomitante ao Desenvolvimento e Inovação, a partir das temáticas de suas quatro linhas de pesquisa: i) A indicação geográfica como política pública de desenvolvimento; ii) Comércio exterior e negócios internacionais; iii) Gestão da inovação, capital intelectual e organizações; e iv) Propriedade intelectual, atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação.





O GP INO/Unesc foi constituído e autenticado em 2010 e tem como líderes a Professora Mestra Izabel Regina de Souza e o Professor Mestre Jaime Dagostin Picolo, ambos da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc). Esse GP tem por objetivo investigar as temáticas relacionadas com a capacidade absorptiva da inovação, inovações e sustentabilidade e inovações nas universidades.

Assim, por meio de um olhar interdisciplinar, este *e-book* apresenta uma diversidade de temas vinculados à Administração e ao Comércio Exterior, tais como: terceirização, relacionamento e fidelização de clientes, *GAP* de melhorias, *endomarketing*, acordos da OMC vinculados ao agronegócio brasileiro, ao despacho aduaneiro de importação, ao empreendedorismo e à inovação na América Latina, aos *stakeholders*, às relações de trabalho e à gestão do conhecimento em processos universitários.

Em tempo, gostaríamos de agradecer o apoio das empresas Aluzap Esquadrias de Alumínio Ltda., UNQ *Import & Export*, Empresas Rio Deserto, City Comercial – Negócios Internacionais, IDB do Brasil *Trading*, *Open Market* – Comércio Exterior, *Decor Export*, ES *Logistics*, Metalúrgica Scarabelot e Lojas Fátima, que possibilitaram a concretização deste projeto.

***Os Organizadores***

# A AMÉRICA LATINA NO CONTEXTO DO EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pers01>

Millena Biff – UNESC

*E-mail:* millenabiff@outlook.com

Júlio Cesar Zilli – UNESC

*E-mail:* zilli42@hotmail.com

SUMÁRIO



## INTRODUÇÃO

No atual mundo globalizado, é possível observar que algumas economias se sobressaem a outras e, portanto, que aquelas que não se evidenciam devem buscar maneiras para o fortalecimento, o crescimento e o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços perante o mercado mundial. Uma dessas maneiras pode ser o empreendedorismo, que proporciona empregos, produtos e serviços melhores para a sociedade, principalmente quando aliado à inovação, até porque empresas que não inovam nem mudam o que oferecem, correm o risco de serem superadas pelas que o fazem (BESSANT; TIDD, 2009).

Nesse sentido, Schumpeter (1985) aponta que o empreendedorismo está associado ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades. Ele é quem destrói a ordem econômica existente por meio da introdução de novos bens no mercado, pela criação de novas formas organizacionais ou pelo uso de novos materiais. Assim, tal processo é definido pelo autor como “destruição criativa”.

A América Latina é uma região muito rica em recursos naturais, mas seus países não estão entre os mais desenvolvidos (GWYNNE; CRISTOBAL, 2014). Além disso, essa região presenciou um crescimento econômico e social relevante a partir dos anos 2000, mas vem decrescendo nos últimos anos (LEDERMAN *et al.*, 2014).

Para que essas economias latino-americanas, em sua maioria exportadoras de *commodities*, voltem a crescer em um progresso contínuo, faz-se necessário um maior investimento em inovação e produtividade. Os empreendedores estão ligados a esse processo, tendo em vista que são eles que percebem as oportunidades existentes e aproveitam-nas. Assim, estudar os empreendedores latino-americanos é importante para que se detectem as mudanças que devem ser realizadas em suas mentalidades empreendedoras.

Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo identificar o papel do empreendedorismo e da inovação na América Latina. Para melhor compreensão, é necessário entender o conceito de América Latina. No entendimento de Souza (2012), há muito tempo esse conceito é motivo de debates, interpretações divergentes e não há consenso sobre quem introduziu-o. Conforme Farret e Pinto (2011, p. 30), “[...] é muito difícil determinar quais países compõem-na, ou quais os critérios utilizados para classificar este ou aquele país americano como integrante dessa denominação”.



Para Bethell (2009), o termo é de origem francesa, derivado da terminologia *Amérique Latine*, usado primeiramente no século XIX por intelectuais franceses para justificar o imperialismo francês no México, sob o domínio de Napoleão III. Contudo, na interpretação de Morse (1988), Napoleão III só utilizou esse termo quase quatro séculos depois do descobrimento das Índias ocidentais, como parte de um discurso “geoideológico” para uma suposta unidade linguística, cultural e racial dos povos latinos, de forma a se contrapor aos germânicos, anglo-saxões e eslavos. Para Feres Junior (2004), esse termo foi usado pela primeira vez em 1856, em um poema chamado “*Las dos Américas*”, de José Maria Torres de Caicedo.

Em relação às definições e ao uso do termo, o Instituto de Estatística da Unesco – UIS (2001) afirma que a “América Latina” geralmente se refere ao conjunto de países da América Continental e Caribe, cujos habitantes falam espanhol e português. Contudo, D’Araujo (2006) tem outro ponto de vista. Para o autor, fazem parte da América Latina os países abaixo do Rio Grande, rio que separa os Estados Unidos da América do México, dos quais, além do México, sete países na América Central, 12 na América do Sul e 14 países do Caribe compõem o conjunto latino-americano.

Muitas vezes, para não haver dúvida quanto aos países participantes, autores utilizam a expressão “América Latina e Caribe”, englobando a região caribenha. Mesmo assim, ainda há divergência nos conceitos. A Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura – FAO (2015) afirma que essa região compreende 46 países, territórios dependentes e departamentos ultramarinos. No entanto, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – UNDP (s.d.) considera 42 países e territórios.

Nesse sentido, Bohoslavsky (2009) afirma que os parâmetros utilizados para classificar a região latino-americana são duvidáveis, até porque os próprios Estados Unidos da América têm muitos habitantes que falam espanhol como seu primeiro idioma, e cerca de 20% da população do país têm origem hispano-americana e não estão incluídos nessa lista de países. Além disso, o autor ressalta que definir a América Latina como um lugar onde são faladas as línguas dos países colonizadores parece ser algo para não incentivar o desenvolvimento de políticas emancipatórias, eternizando a relação de subordinados às metrópoles europeias.

A partir desse cenário, para as análises do presente capítulo e melhor assimilação do conteúdo abordado, foram adotados 20 países como América Latina, dentre eles Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Equador, El Salvador, Guatemala, Haiti, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela. Os países selecionados não



apresentam as mesmas características no que diz respeito ao tamanho de suas populações, estrutura e distribuição etária, bem como apresentam significativas diferenças na renda média de sua população e na sua distribuição na sociedade (UIS, 2001). Nesses países, observam-se as diferentes heranças culturais, as diferenças linguísticas, as variadas etnias e a rica e diversificada cultura, porém, em contrapartida, “[...] são em geral, países com uma dívida social imensa, com déficit democrático, déficit de direitos e com problemas na economia muito mais graves do que os do primeiro mundo.” (D’ARAUJO, 2006, p. 1).

O capítulo foi estruturado em quatro seções: a primeira é a introdução; a segunda apresenta um contexto econômico latino-americano; a terceira apresenta os resultados da pesquisa, abordando o empreendedorismo e a inovação na América Latina e, por fim, as considerações finais e as referências.

## CONTEXTO ECONÔMICO LATINO-AMERICANO

De acordo com Gwynne e Cristobal (2014), a globalização pode ser associada a uma série de mudanças econômicas, políticas, sociais e culturais na sociedade latino-americana. Nesse sentido, é importante demonstrar a relação que a globalização teve nos últimos anos com esses países. Assim, no âmbito internacional, a tabela 1 demonstra a balança comercial da América Latina do período de 2006 a 2013.

**Tabela 1** – Balança comercial latino-americana em milhões de dólares FOB

ANO	EXPORTAÇÃO	% PART	IMPORTAÇÃO	% PART	CORRENTE	SALDO
2006	762.849,8	52,7	685.798,9	47,3	1.448.648,7	77.050,9
2007	864.835,3	51,3	819.395,4	48,7	1.684.230,7	45.439,9
2008	983.060,8	50,1	977.600,0	49,9	1.960.660,8	5.460,8
2009	784.272,2	50,7	762.761,9	49,3	1.547.034,1	21.510,3
2010	985.168,4	50,0	986.374,5	50,0	1.971.542,9	- 1.206,1
2011	1.210.584,6	50,1	1.205.928,6	49,9	2.416.513,2	4.656,0
2012	1.232.584,3	49,4	1.260.099,0	50,6	2.492.683,3	- 27.514,7
2013	1.235.689,3	48,7	1.299.137,2	51,3	2.534.826,5	- 63.447,9
<b>TOTAL</b>	<b>8.059.044,7</b>	<b>50,2</b>	<b>7.997.095,5</b>	<b>49,8</b>	<b>16.056.140,2</b>	<b>61.949,2</b>

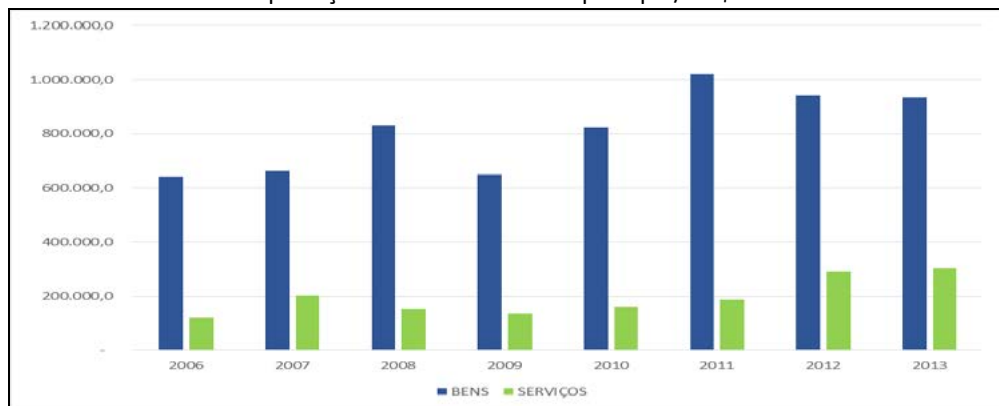
**Fonte:** Adaptada de CEPAL (2014).

Dessa forma, é perceptível que, no decorrer do período analisado, foi crescente o intercâmbio de bens e serviços dos países considerados latino-americanos; ou seja, houve um aumento dos bens e serviços que as nações comercializaram entre si e com os outros países ao redor do mundo. Visualiza-se, também, que



nos últimos anos as importações têm uma tendência crescente, com uma maior participação na balança comercial quando comparadas às exportações. Isso significa que a América Latina, ultimamente, está adquirindo mais produtos e serviços do que outros países. Dos totais apresentados das exportações da região ao longo dos anos é possível distinguir quais valores são advindos da venda de bens e quais são da venda de serviços, conforme pode ser verificado no gráfico 1.

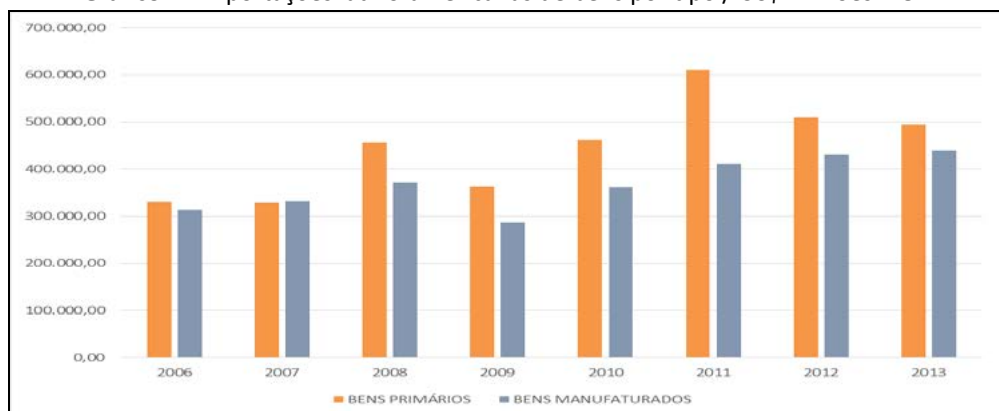
**Gráfico 1 - Exportações latino-americanas por tipo / US\$ milhões - FOB**



Fonte: Adaptado de CEPAL (2014).

Os bens representam a maior parte das exportações que a América Latina faz para os outros países e entre si. Esses bens são divididos em bens primários, que não sofreram transformações, e bens manufaturados, que sofreram. O gráfico 2 demonstra esse panorama das exportações latino-americanas.

**Gráfico 2 - Exportações latino-americanas de bens por tipo / US\$ milhões- FOB**



Fonte: Adaptado de CEPAL (2014).



Nesse cenário, é perceptível que nos dois primeiros anos analisados (2006 e 2007) os bens primários e manufaturados tiveram, aproximadamente, a mesma representação no total de bens. Contudo, ao longo dos anos, houve um aumento das vendas de bens primários, com seu auge em 2011.

É importante ressaltar que as exportações de *commodities* minerais e agrícolas suprem uma grande parte da poupança e do investimento necessário para o desenvolvimento econômico da América Latina. Os países latino-americanos dependem fortemente das divisas geradas pelas exportações de *commodities*, haja vista que com elas fazem a troca por alimentos, tecnologia e pesquisa e desenvolvimento, peças-chave para o seu crescimento econômico. Assim, para impulsionar essas economias a se expandirem ou terem um rápido desenvolvimento, geralmente é necessário um aumento na taxa de extração de recursos naturais para vender mais nos mercados internacionais (GWYNNE; CRISTOBAL, 2014).

Nesse sentido, apontam Gwynne e Cristobal (2014) que a América Latina tem servido como uma periferia de recursos para a economia mundial desde os tempos coloniais. Nessa época, explica Quijano (2005), os colonizadores extraíam minerais (ouro e prata) e vegetais (tabaco, cacau e batata) preciosos por meio de mão de obra escrava, servos e de seus respectivos mestiços.

Nesse cenário, a América Latina é uma região extremamente rica em recursos naturais, o que poderia fazer com que ela estivesse entre os países mais desenvolvidos do mundo, porém este não é o cenário que se apresenta nos dias atuais. Ainda, várias iniciativas políticas apoiadas em ideias que visam quebrar a dependência do continente em matéria de desenvolvimento dos recursos não são totalmente bem-sucedidas. Assim, os países permanecem na periferia da economia mundial – em grande parte dependentes dos centros globais de bens de consumo e de mercados para seus produtos primários (GWYNNE; CRISTOBAL, 2014).

Sobre esses produtos primários, Gwynne e Cristobal (2014) apontam que alguns dados econômicos sugerem que as exportações de produtos primários renováveis e não renováveis tornaram-se menos importantes ao longo do tempo. Em 1970, as exportações foram responsáveis por 89,2% do valor total das exportações regionais. Porém, em 2000, esse número baixou para 42%. Em termos nominais, as exportações de valores e volumes de produtos primários continuam a aumentar, mas em termos reais não. Destaca-se que as exportações industriais aumentaram substancialmente em vários países, principalmente México e Brasil, que juntos representam em torno de 64% do valor de todas as exportações da América Latina (GWYNNE; CRISTOBAL, 2014).



Bárcena *et al.* (2014) apontam que, com exceção do México e da América Central, a região tem pouca participação nas três cadeias de valores conhecidas como Fábrica América do Norte, Fábrica Europa e Fábrica Ásia. A região não é um importante fornecedor de bens intermediários não primários para qualquer uma dessas cadeias nem um grande importador de bens intermediários dos países participantes. O México é uma exceção, já que produtos de média tecnologia representam uma grande parte de suas exportações de bens intermediários aos seus parceiros do Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA). Ao mesmo tempo, a integração do país na Fábrica América do Norte se dá, principalmente, na exportação de bens finais produzidos a partir de insumos importados, com pouco valor agregado no mercado interno.

Ainda sobre a relação da América Latina com a globalização, segundo Ayerbe (2002), após a década de 1980, a liberalização política e econômica veio a ser uma tendência predominante na região, com o fortalecimento da hegemonia dos setores favoráveis ao mercado e à iniciativa privada. Com o fim da Guerra Fria, foi reforçada a posição latino-americana como uma região autônoma e com seus projetos políticos independentes (SOUZA, 2012).

De acordo com Stallings e Peres (2002), nos últimos dez a quinze anos, a América Latina e o Caribe passaram por uma transformação política econômica mais representativa desde a Segunda Guerra Mundial. Por meio de uma série de reformas estruturais, muitos países deixaram de ser economias fechadas, subjugadas pelo Estado, característica do modelo de industrialização por substituição de importação para economias mais orientadas pelo mercado e mais abertas ao resto do mundo.

Aspectos complementares do processo beneficiaram a estabilidade macroeconômica, especialmente pelas taxas de inflação mais baixas e os crescentes gastos na área social. Os mentores das políticas possuíam expectativas de que essas mudanças acelerariam o crescimento da economia e aumentariam os ganhos de produtividade e, simultaneamente, levariam à criação de mais empregos e de maior igualdade (STALLINGS; PERES, 2002).

A industrialização da América Latina acompanha o padrão que predomina nos países capitalistas avançados na fase de expansão das duas primeiras décadas posteriores à Segunda Guerra Mundial: ênfase no setor de bens de consumo duráveis, metal-mecânica e de indústria química, bem como a utilização do petróleo como principal fonte energética (AYERBE, 2002).

Segundo o Instituto de Estatística da Unesco (2001), as décadas de 1960 e 1970, na América Latina, foram caracterizadas pelo crescimento do Produto





Interno Bruto (PIB) *per capita* a uma taxa média anual de 2,5 e 3,5%, respectivamente, porém, nos anos oitenta e noventa, houve uma crise econômica geral. A renda real *per capita* declinou na década de oitenta e somente aumentou relativamente no período entre 1990 e 1999, a uma taxa média anual de aproximadamente 1%. A provável causa desses vinte anos de estagnação do crescimento da renda *per capita* foi a euforia econômica dos anos sessenta e setenta, que levou essas economias a contraírem um endividamento externo inviável (UIS, 2001).

Na década de 1970, os preços das *commodities*, das quais dependem fortemente essas economias (principalmente agrícolas e minerais), caíram drasticamente como resultado da recessão global que estava para surgir na década seguinte (UIS, 2001). Lederman *et al.* (2014) também apresentam que as principais economias da América Latina experimentaram um baixo crescimento ao longo das décadas anteriores a 2000. No início do século XX, uma média simples do produto interno bruto *per capita* da região foi em torno de 38% do que foi o dos Estados Unidos. Em 2012, essa relação foi em torno de 35%. A variação significa que, por mais de 110 anos, as grandes economias da América Latina e Caribe cresceram em um ritmo mais lento do que o dos Estados Unidos e, mais importante, não foram capazes de aproveitar seu relativo subdesenvolvimento por se aproximarem dos Estados Unidos e de outras economias desenvolvidas que se tornaram as fontes de novas tecnologias.

Na década de 2000, de modo geral, a situação econômica dos países da América Latina e do Caribe foi relativamente favorável, com um crescimento generalizado e sustentado do PIB *per capita*, o que somente foi interrompido pela crise financeira internacional iniciada em 2008 (UNESCO, 2012).

Antes da crise, dados apontados pela Comissão Econômica para América Latina e Caribe (CEPAL) estimaram um crescimento médio anual do PIB de aproximadamente 5% para os países da região (UNESCO, 2012). Ainda, corroborando esse cenário, segundo a Organização Internacional do Trabalho – OIT (2013), a perda de dinamismo econômico impactou o mercado de trabalho na América Latina e no Caribe. Em 2013, os indicadores de trabalho revelaram um estancamento do progresso, que caracterizou os anos anteriores. Salários cresceram menos do que em anos anteriores, a informalidade não foi reduzida, a produtividade cresceu abaixo da média mundial e aumentou o desemprego entre os jovens nas áreas urbanas.



## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologicamente, quanto aos fins, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, e, quanto aos meios de investigação, como bibliográfica e documental (ANDRADE, 2002; GIL, 2007). A pesquisa bibliográfica e documental envolveu livros, artigos, publicações e estudos sobre a região latino-americana, com destaque para o estudo de Lederman *et al.* (2014), do World Bank, intitulado *Latin American Entrepreneurs: Many Firms but Little Innovation*.

Os dados coletados envolveram as características dos empreendedores latino-americanos, bem como suas peculiaridades, além de dados econômicos e sobre investimento em inovação, sendo que esses dados foram coletados em publicações anteriores a 2015, contando, também, com a participação de publicações da Comissão para a América Latina e o Caribe (CEPAL), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### EMPREENDEADORISMO NA AMÉRICA LATINA

Segundo Lederman *et al.* (2014), empreendedores exitosos prosperam em ambientes economicamente propícios, pois assim eles se arriscam, investem em inovação e estimulam a produtividade. Nesse sentido, o gráfico 3 demonstra a transição do trabalho autônomo ao emprego assalariado, que também está ligado ao crescimento econômico. É possível visualizar que o panorama do emprego muda quando o Produto Interno Bruto (PIB) aumenta ou diminui.

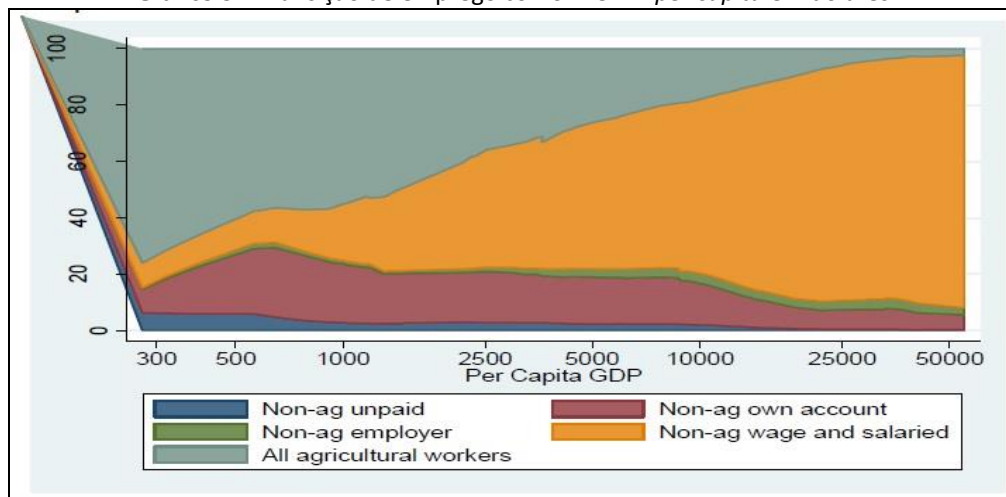
Assim, até aproximadamente US\$ 2.000 de produto interno bruto (PIB) *per capita*, os trabalhadores agrícolas constituem a maioria da população ativa, seguidos dos profissionais autônomos que não são agricultores e, depois, pelas pessoas assalariadas que não trabalham com agricultura. A partir desse valor, o emprego assalariado aumenta gradualmente e se transforma no tipo de emprego mais importante quando se alcança um nível de PIB *per capita* de mais ou menos US\$ 5.000 (LEDERMAN *et al.*, 2014).

Desse modo, sabendo que o PIB médio da América Latina, em 2013, foi de US\$ 9.114,5 (CEPAL, 2015), compreende-se que ela estaria em uma situação em



que aproximadamente 60% da população é assalariada, 20% são trabalhadores agrícolas e o restante está dividido entre as demais classificações.

**Gráfico 3** – Transição de emprego conforme PIB *per capita* em dólares



**Fonte:** Gindling e Newhouse (2012).

Dessas demais classificações, uma que merece destaque é a de “empregadores não agrícolas”, aparecendo com pequena parcela (em verde) em todos os PIB analisados. No entanto, há um leve crescimento conforme o PIB aumenta. Empregadores não agrícolas são pessoas que abrem empresas e fornecem empregos formais, também, na maioria das vezes, são os que tiveram mais acesso à educação (GINDLING; NEWHOUSE, 2012).

A tabela 2 demonstra o percentual de pessoas da força de trabalho latino-americana que, em 2014, eram donos e gerentes de empresas que funcionam há pelo menos três anos e meio, bem como o percentual da força de trabalho que não estava envolvida com atividades empreendedoras e tinha a intenção de ser empreendedora nos próximos três anos.

**Tabela 2** – Percentual de propriedade e intenção empreendedora – 2014

Países	Propriedade	Intenção
Argentina	9,1	27,8
Bolívia	7,6	46,9
Brasil	17,5	24,5
Chile	8,8	50,1
Colômbia	4,9	47

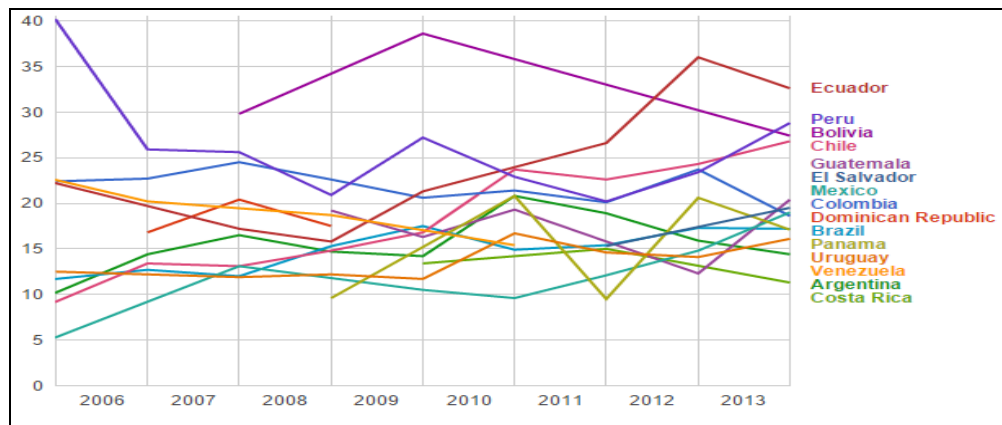


Países	Propriedade	Intenção
Costa Rica	2,5	29
El Salvador	12,7	23,1
Equador	17,7	43,1
Guatemala	7,4	35,8
México	4,5	17,4
Panamá	3,4	19,7
Peru	9,2	50,6
Uruguai	6,7	24,8
<b>Média da região</b>	<b>8,62</b>	<b>33,83</b>

**Fonte:** Adaptada de GEM (2015).

Pode-se perceber que, em 2014, nos países analisados, a porcentagem de donos e gerentes de empresas estava entre 2,5% e 17,7% – este último alcançado pelo Equador. Com exceção deste índice e o do Brasil, os demais países alcançaram percentuais de menos de 15%. A média da taxa de propriedade da região era de 8,62%. Ao contrário do esperado pelo PIB *per capita* da região, a América Latina mostrou-se uma região de empreendedores, havendo um elevado número de empresários em comparação com outros países (LEDERMAN *et al.*, 2014). Além disso, Lederman *et al.* (2014) afirmam que o grande número de empreendedores não é um simples reflexo de um grande setor informal, pois o percentual de empresários cujas empresas estão registradas formalmente também é alto na América Latina.

Ainda, a partir da análise dos dados, verificou-se que cerca de 30% das pessoas que compunham a força de trabalho, embora não estivessem envolvidas com o empreendedorismo, pretendiam abrir um negócio nos próximos três anos. Nesse sentido, conforme constatações anteriores, também se faz importante mostrar a taxa de Atividade Empreendedora Total (*Total Entrepreneurship Activity - TEA*), ou seja, o percentual dos componentes da força de trabalho que estão envolvidos na criação e no desenvolvimento de novos negócios (MEZA *et al.*, 2008), de acordo com o gráfico 4.

**Gráfico 4 – Atividade Empreendedora Total (TEA)**

Fonte: GEM (2015).

Segundo Meza *et al.* (2008), a média da TEA no mundo é de 9,5%, e a América Latina é a região mais empreendedora se comparada com as demais, pois, conforme o gráfico 4, possui percentuais acima de 10% na maioria dos países e períodos analisados. Desses novos negócios, também é possível perceber o percentual de homens e de mulheres componentes da força de trabalho que fazem parte da TEA. O quadro 1 demonstra essa relação de alguns países da América Latina.

**Quadro 1 – Percentual de empreendedores iniciantes ou proprietários-gerentes de um novo negócio (por gênero)**

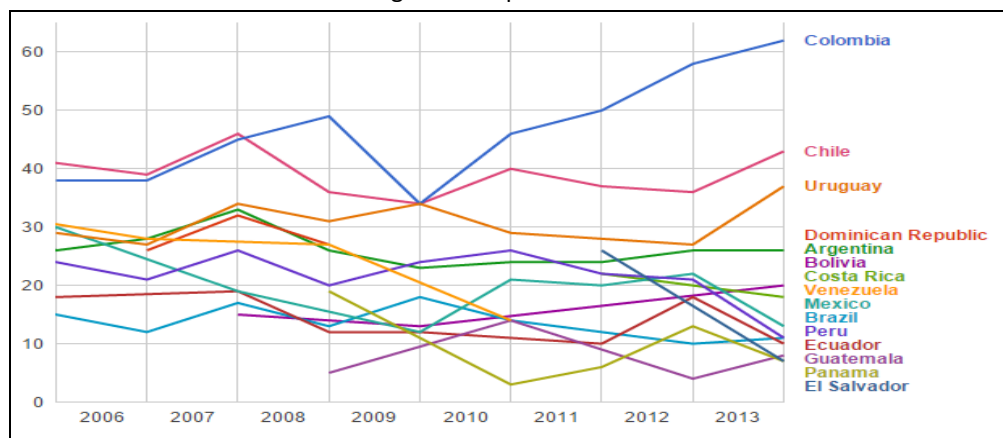
	2010		2011		2012		2013		2014		MÉDIA ANOS	MÉDIA ANOS
AMÉRICA LATINA	17,26	20,65	17,94	22,80	17,18	21,99	17,27	23,90	19,24	23,21	17,78	22,51
Legenda: <span style="color: purple;">■</span> Mulheres <span style="color: orange;">■</span> Homens												

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de GEM (2015) sobre os seguintes países: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Guatemala, México, Peru e Uruguai.

Em todos os anos analisados, o homem foi o que mais esteve presente como empreendedor, o que acontece na maioria dos países do mundo (GEM, 2010). Porém, o percentual de mulheres empreendedoras na região aumentou significativamente em 2014 se comparado com os anos anteriores, o que pode indicar que as mulheres estão se fortalecendo nessa atividade. Também é possível visualizar, por meio do gráfico 5, qual o percentual desses empreendedores, homens e mulheres, que esperam crescer nos próximos cinco anos, empregando pelo menos mais cinco novos funcionários.



**Gráfico 5 – Expectativa de crescimento do total de atividade empreendedora em estágio inicial: prevalência relativa**



Fonte: GEM (2015).

Analisando os dados, infere-se que a Colômbia é o país onde os empreendedores mais esperam crescer e fazer novas contratações. Além disso, a partir de 2009, esse índice aumentou. No geral, os percentuais latino-americanos estão entre 10 e 40%, o que indica uma taxa não tão diferente dos países desenvolvidos, pois nesses o percentual compreende entre 20 e 40%. Isso significa que a perspectiva de crescimento dos países latino-americanos é similar a dos países mais desenvolvidos.

Apesar de existirem indivíduos abrindo negócios formais, ainda há muitas pessoas que investem, informalmente, em empreendimentos, ou seja, disponibilizam recursos para negócios iniciados por outras pessoas, como familiares próximos, parentes, amigos e vizinhos, colegas de trabalho, entre outros, mas não com a compra de ações ou a participação em fundos de investimento (GEM, 2004; ANDREASSI *et al.*, 2012). A tabela 3 demonstra o percentual da força de trabalho dos que, em 2012, foram investidores informais, investindo em negócios iniciados por outras pessoas nos últimos três anos, bem como demonstra o valor médio do qual essas pessoas despenderam.

**Tabela 3 – Percentual de investidores informais e valor médio investido (em US\$) – 2012**

Países	Percentual (%)	Valor médio investido (em US\$)
Argentina	3,58	8.487,00
Brasil	1,71	6.195,00
Chile	11,30	2.250,00
Colômbia	8,58	3.840,00



Países	Percentual (%)	Valor médio investido (em US\$)
Costa Rica	3,48	9.498,00
El Salvador	4,07	4.325,00
Equador	5,44	1.358,00
México	5,44	1.775,00
Panamá	1,50	3.792,00
Peru	6,09	2.232,00
Uruguai	4,68	905,00
<b>Média da região:</b>	<b>5,08</b>	<b>4.059,73</b>

**Fonte:** Adaptada de Andreassi *et al.* (2012).

Países mais desenvolvidos têm taxas menores de investidores informais que os países da América Latina, em torno de 2,60%. Mas os países latino-americanos gastam menos nesses tipos de investimentos. Conforme a tabela 6, a média da região é de US\$ 4.059,73. Já os países com um nível de desenvolvimento mais elevado investem em torno de US\$ 40.000,00 (ANDREASSI *et al.*, 2012).

Em suma, isso significa que, apesar de os latino-americanos investirem mais em negócios informais que os países desenvolvidos, os valores investidos são menores. Nesse sentido, GEM (2004) afirma que quando os valores investidos são baixos, os empreendedores, formuladores de políticas e programas, educadores e pesquisadores, precisam dedicar mais atenção aos investidores informais, pois sem eles a dinâmica empreendedora sofre significativo desgaste, visto que é graças a eles que muitos negócios conseguem ser iniciados. Dessa forma, é importante mostrar o panorama das razões que levam as pessoas a se arriscarem no mundo dos negócios na América Latina.

Nesse cenário, conforme apontado por GEM (2015), as pessoas criam empreendimentos por diversas razões, uma delas pode ser a necessidade, ou seja, montar um negócio quando não há melhores opções de trabalho, bem como há a necessidade de se ter renda. Em contraste, empreendimentos podem ser iniciados pelo desejo de manter ou melhorar a renda e a independência, e não por não ter outra opção de trabalho. Essa atitude é denominada empreendedorismo por oportunidade, em que o indivíduo identifica uma oportunidade de negócio e a persegue.

Na América Latina, a maioria das pessoas abre um negócio por avistar uma oportunidade (50,46%), porém os percentuais de empreendimentos iniciados por necessidade também são representativos (25,54%), principalmente na Guatemala, onde o empreendedorismo por necessidade é maior que o por oportunidade, com



taxas de 41% e 39%, respectivamente (GEM, 2015). Segundo o GEM (2004, p. 27), “[...] quanto mais alto for o nível de escolaridade de um país, maior será a proporção de empreendedorismo por oportunidade”. Ainda com relação à criação de empreendimentos, também é possível perceber o percentual das pessoas, componentes da força de trabalho, que acham que o empreendedorismo é uma boa opção de carreira, ou seja, algo que as pessoas desejam ser. Segundo Andreassi *et al.* (2012), a atividade empreendedora como carreira é fundamental para o desenvolvimento do empreendedorismo, porém é importante que ela esteja relacionada ao empreendedorismo por oportunidade e não por necessidade.

Os percentuais latino-americanos de pessoas que pensam que o empreendedorismo é uma boa opção de carreira encontram-se entre 60% e 95%, o que indica que mais da metade das pessoas acham que começar um negócio é uma opção de carreira desejável. “Status, respeito, atenção da mídia, aceitação social, oportunidade de desenvolvimento pessoal e enriquecimento certamente são estímulos que motivam os indivíduos a perseguir uma carreira empreendedora.” (ANDREASSI *et al.*, 2012, p. 32). Assim, conforme o exposto, podem ser analisados alguns itens que estimulam as pessoas a ter uma carreira empreendedora.

A tabela 4 demonstra os percentuais da força de trabalho que acreditam que um empreendedor de sucesso, em seu país, possui elevado *status* perante a sociedade, bem como os que afirmam que verão casos de empreendedorismo de sucesso na mídia.

Em suma, cerca de 70% das pessoas trabalhadoras concordam que empreendedores de sucesso possuem alto *status* em seu país, sendo o Brasil o país latino-americano que mais afirmou isso. Quanto à atenção da mídia, Brasil, Peru, Equador e Costa Rica foram os países onde o percentual de pessoas que afirmaram que observam casos de empreendedorismo de sucesso na mídia foi maior. Ambas médias dos itens analisados foram similares, por volta de 67%, verificando, assim, a importância que as pessoas dão a esses itens. Com o exposto, percebe-se que a mídia é uma grande divulgadora do empreendedorismo e que adquirir alto *status* é algo que os empreendedores conseguem.

**Tabela 4 – Empreendedorismo: alto *status* e atenção da mídia – 2014**

Países	Status	Mídia
Argentina	59,49	63,5
Bolívia	74,5	70,5
Brasil	82	84
Chile	67	66





Países	Status	Média
Colômbia	71	68
Costa Rica	65,49	79,5
El Salvador	65,49	61
Equador	68	79
Guatemala	71	55
México	62	51
Panamá	59	70
Peru	71	71
Uruguai	56	58
<b>Média da região</b>	<b>67,07</b>	<b>67,42</b>

**Fonte:** Adaptada de GEM (2015).

As pessoas podem iniciar novos negócios ao perceberem boas oportunidades e terem as habilidades necessárias e conhecimento para iniciá-los, ou seja, possuírem capacidade. Capacidades seriam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que foram desenvolvidas em diversas situações (como a formação superior, a experiência prática) e que podem ser utilizadas em situações específicas no trabalho (RUAS, 2005).

A tabela 5 demonstra o percentual de pessoas componentes da força de trabalho que afirmam identificar oportunidades de iniciar novos negócios na cidade onde vivem, bem como o percentual das que afirmam ter as habilidades necessárias para iniciar um empreendimento. Também demonstra as pessoas que, apesar de perceberem as oportunidades, afirmam que o medo de fracassar as impediria de criar uma empresa.

**Tabela 5** – Percepção de oportunidades e capacidades, além do medo do fracasso – 2014

Países	Oportunidade	Capacidade	Medo fracasso
Argentina	32	58	24
Bolívia	58	73	38
Brasil	56	50	36
Chile	67	65	28
Colômbia	66	57	31
Costa Rica	39	59	37
El Salvador	45	71	35
Equador	62	73	31
Guatemala	45	64	33
México	49	53	30
Panamá	43	54	15



Países	Oportunidade	Capacidade	Medo fracasso
Peru	62	69	29
Uruguai	46	63	27
Média da região	51,54	62,23	30,31

**Fonte:** Adaptada de GEM (2015).

Dessa forma, mais da metade da força de trabalho latino-americana percebe oportunidades, com uma média de 51,54% em 2014, e afirma ter as capacidades necessárias para iniciá-las. Porém, o medo de fracassar pode ser um dos fatores que impedem esses indivíduos de colocarem essas oportunidades em prática, visto que esse percentual é alto, em torno de 30,31%. Mas, ainda assim, em países desenvolvidos, os percentuais de medo do fracasso costumam ser maiores, entre 25 e 55%. Embora se suponha que em países mais desenvolvidos o medo do fracasso seja menor graças a todo o suporte neles existentes para as atividades empreendedoras, o que acontece não é isso. Em virtude de os projetos de empreendedorismo nesses países serem mais inovadores e envolverem maior investimento, o risco tende a ser relativamente mais elevado (ANDREASSI *et al.* 2012).

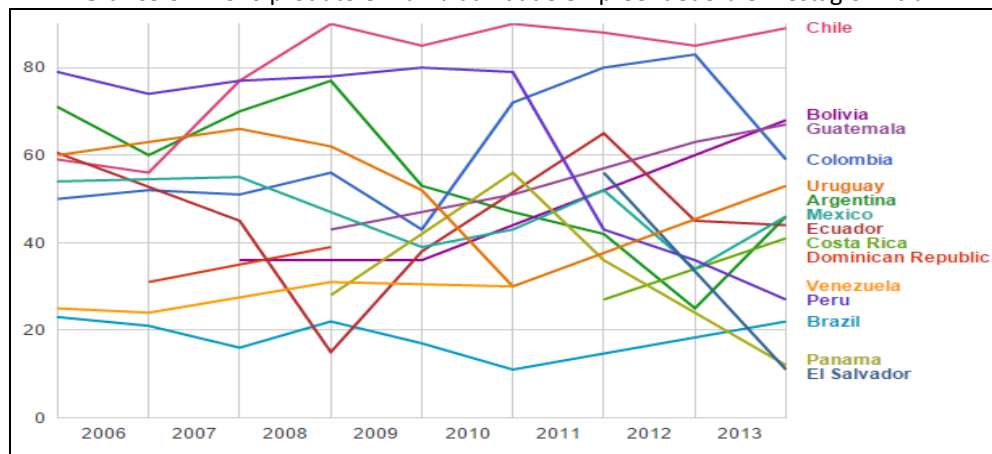
## INOVAÇÃO NA AMÉRICA LATINA

As empresas da AL introduzem novos produtos com menos frequência que as empresas de economias parecidas. Também o investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e os registros de patentes estão abaixo dos níveis de referência (LEDERMAN *et al.*, 2014). A porcentagem de empresas que se envolvem em atividades inovadoras por meio da inserção de novos produtos foi mais baixa em países latino-americanos que em outros países durante o período de 2006 a 2010. A Argentina foi o país latino-americano que apresentou maior percentual, com em torno de 70% das empresas introduzindo novos produtos no mercado.

Assim, o gráfico 6 demonstra a percepção da introdução de novos produtos do ponto de vista dos empreendedores latino-americanos. Apresenta o percentual dos componentes da TEA, os quais indicam que o seu produto ou serviço é novo para pelo menos alguns clientes e que afirmam não haver muitos concorrentes oferecendo o mesmo produto ou serviço na localidade onde atuam.



**Gráfico 6 – Novo produto em uma atividade empreendedora em estágio inicial**



Fonte: GEM (2015).

Denota-se uma grande disparidade na região no quesito de introduzir novos produtos, sendo o Chile o país onde os empreendedores mais indicam que seus produtos são novos, contrastando com o Brasil, país onde há menos produtos novos introduzidos ao longo dos anos. Isso pode indicar, também, que há poucos concorrentes para as empresas que inserem novos produtos no Chile e mais concorrentes conforme os percentuais vão diminuindo.

Segundo Lederman *et al.* (2014), a qualidade da educação na América Latina também pode explicar a falta de inovação na região. A região carece de engenheiros e cientistas, considerados um capital humano importante para a inovação, visto que são eles que normalmente fazem pesquisas e projetam novos produtos.

Com exceção de Cuba, o restante dos países latino-americanos investiu percentuais abaixo de 7% de seu PIB em educação em 2013, sendo que o Haiti é o país que menos investe, utilizando menos de 2%. Apesar de vários países investirem o mesmo que países desenvolvidos, o retorno esperado por esse investimento não acontece.

Quanto ao capital humano, a quantidade que um país tem dele é medida por meio da média de anos de escolarização da população ativa e a qualidade da educação, que por sua vez é medida pelos resultados obtidos em provas acadêmicas padronizadas (LEDERMAN *et al.*, 2014). Ambas as médias, segundo Ferreira *et al.* (2013), são menores na América Latina que em outros países comparados.

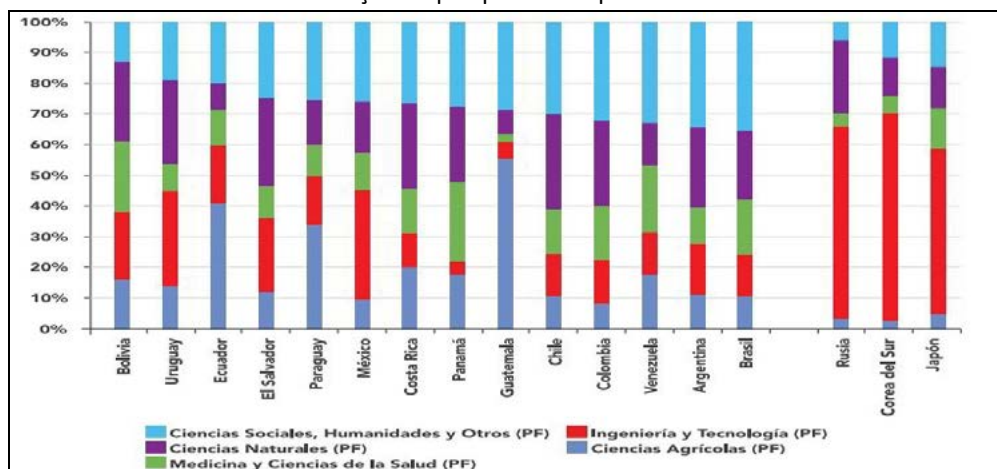
A quantidade de engenheiros nos países latino-americanos está abaixo do esperado pelo seu desenvolvimento econômico atual. O número de engenheiros



é baixo, inclusive nos dois países latino-americanos que mais intercambiam bens com o mundo: Brasil e México (LEDERMAN *et al.*, 2014). Ainda segundo Lederman *et al.* (2014), por razões históricas, as universidades da América Latina sempre enfatizaram os cursos de humanas, direito e disciplinas sociais, econômicas e políticas, o que pode ter restringido sua capacidade de formar engenheiros e cientistas.

Pode ser que os jovens se sintam mais atraídos pelas disciplinas relevantes para os problemas por que passam suas sociedades, o que explicaria porque há tantos sociólogos se formando na América Latina, assim como mais macroeconomistas que microeconomistas. No gráfico 7, fica perceptível essa diferença na área de formação dos pesquisadores.

**Gráfico 7 – Distribuição de pesquisadores por área científica – 2007**



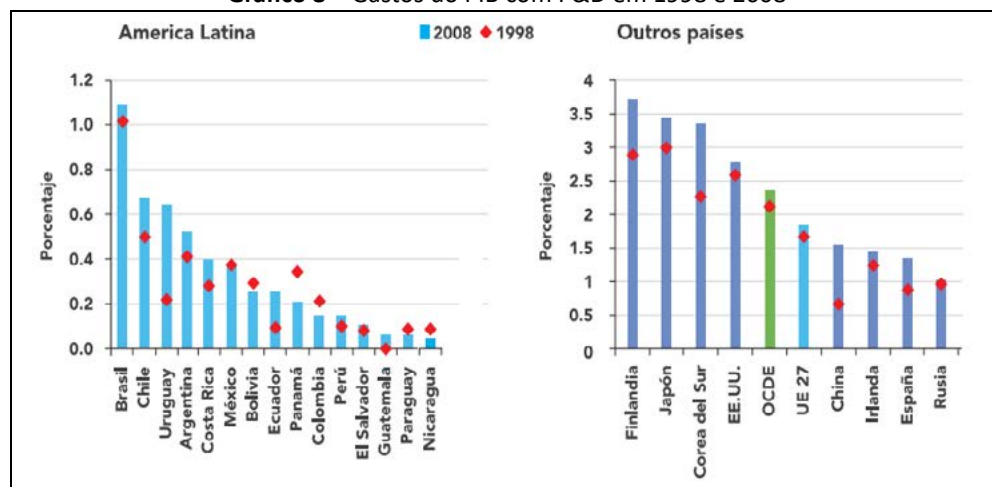
Fonte: Adaptado de BID (2011).

Dessa forma, percebe-se que os pesquisadores em economias mais desenvolvidas são, em sua maioria, da área de engenharia e tecnologia, contrastando com os países latino-americanos, que investem mais em ciências sociais e ciências agrícolas, esta última quase não aparecendo nos países com economias desenvolvidas. A proporção dos pesquisadores que se dedicam à engenharia e à tecnologia oscila entre 10% e 30% na América Latina, enquanto que países como Japão e Coreia do Sul registram taxas por volta de 60% (BID, 2011). Lederman *et al.* (2014) afirmam que as empresas latino-americanas investem pouco em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e a atividade de registro de patentes está abaixo dos níveis de referência.



O gráfico 8 demonstra os gastos com P&D que os países latino-americanos e outros países tiveram em 1998 e 2008.

**Gráfico 8 – Gastos do PIB com P&D em 1998 e 2008**

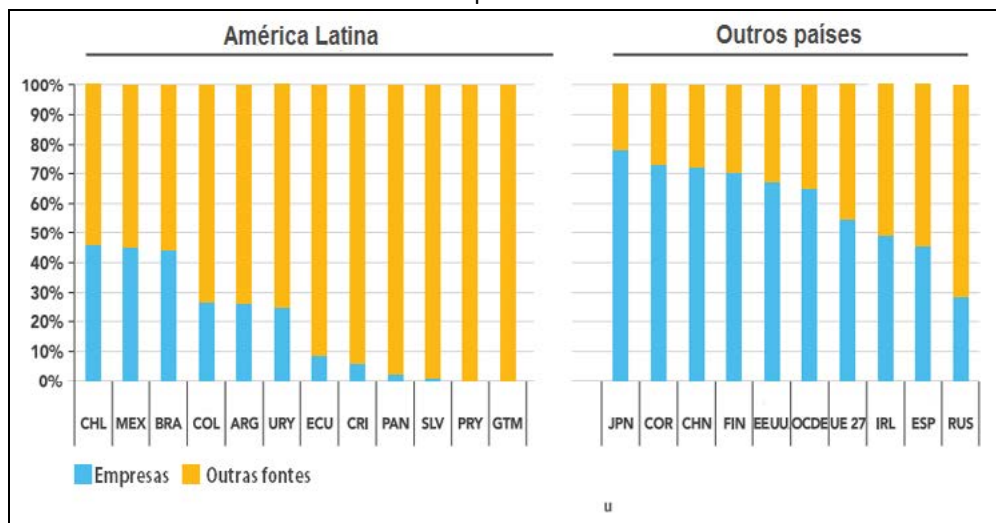


**Fonte:** Adaptada de BID (2011).

Enquanto que a participação dos gastos com P&D no PIB cresceu nas economias mais avançadas, entre 1998 e 2008, nos países da América Latina, as melhoras foram modestas (BID, 2011). Ao contrário de economias desenvolvidas, em que a maioria dos países continua a aumentar esse investimento, na América Latina, os esforços para melhorar o investimento em P&D estão concentrados em poucos países. Em 2007, 60% das despesas em P&D da região foram do Brasil (BID, 2011).

O BID (2011) afirma que outra característica da América Latina é a falta de participação do setor privado na inovação. O financiamento de P&D continua altamente concentrado em instituições públicas (agências governamentais e universidades) e constitui 59% do investimento total, enquanto na OCDE o número é de 35%.

O gráfico 9 demonstra os gastos de alguns países da América Latina por fonte de financiamento, bem como os gastos de outros países para que se possa fazer um comparativo.

**Gráfico 9 – Gastos com P&D por fonte de financiamento – 2008**

Fonte: Adaptado de BID (2011).

Assim, percebe-se que nenhum país latino-americano exposto tem financiamento de mais de 50% advindo de empresas, enquanto que nos outros países, em sua maioria, predominam esse tipo de financiamento. Dessa forma, fica visível como é importante as empresas conscientizarem-se acerca da importância do investimento em P&D para a sua competitividade. A região ainda é muito dependente de outras fontes para investir em P&D, necessitando ser mais independente. A América Latina é muito empreendedora, mas se esses empreendedores não buscarem formas para se fortalecer e se diferenciar, não poderão competir em mercados internacionais e, possivelmente, suas empresas não durarão muito tempo no mercado.

Sobre os registros de patentes, também se faz necessário analisá-los para que se tenha entendimento de como está a criação de novos produtos e tecnologias na América Latina.

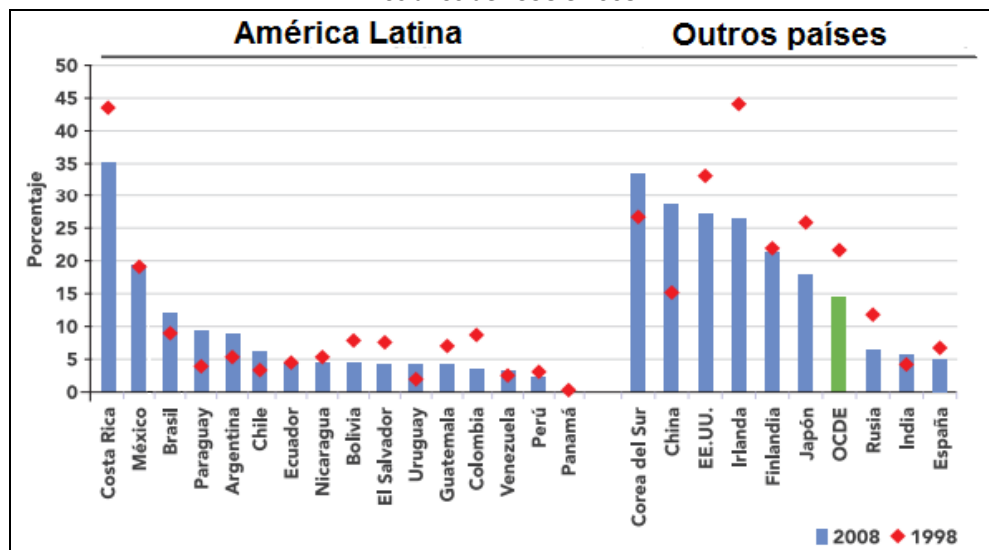
Não há nenhum país na América Latina cujo número de patentes se aproxima do nível de países de alta renda; além disso, a maioria dos países latino-americanos registrou menos patentes que países com renda similar. O Brasil, por exemplo, registrou apenas cinco patentes por milhão de pessoas entre 2006 e 2010, metade do valor *per capita* da China (10) e pouco menos de um quarto do nível *per capita* da Bulgária (22) (LEDERMAN *et al.*, 2014).

Pode-se dizer que o acesso a novos mercados por meio do comércio também é um dos sintomas do empreendedorismo transformador. Em mercados de



exportação prosperam apenas as empresas com o melhor desempenho, tanto é que a maioria das empresas que entram nos mercados de exportação não sobrevive mais de um ano (LEDERMAN *et al.*, 2014). A partir desse cenário, no âmbito das exportações de tecnologia, o gráfico 10 apresenta os percentuais de exportação desses produtos manufaturados nos países latino-americanos e em outros países.

**Gráfico 10 – Exportações de alta tecnologia (porcentagem de exportações manufaturadas) nos anos de 1998 e 2008**



Fonte: Adaptado de BID (2011).

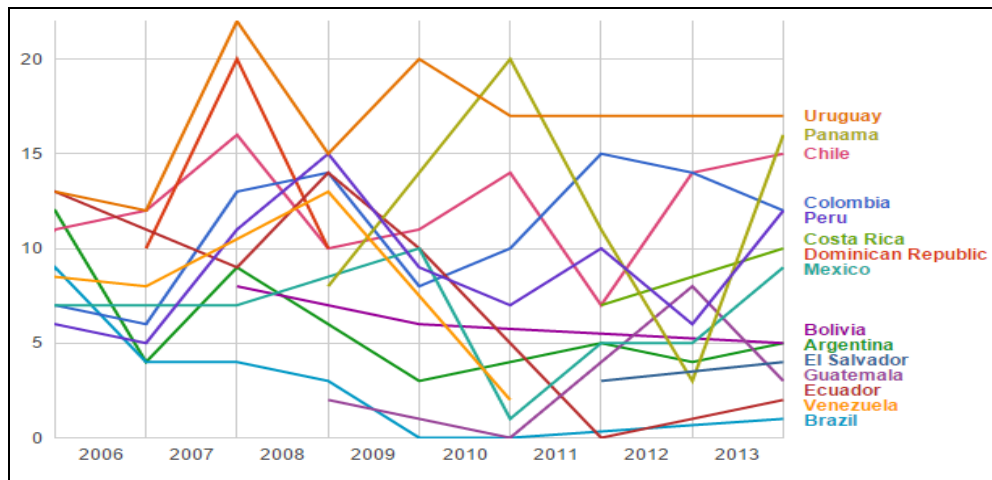
Dessa forma, fica perceptível que a maioria dos países latino-americanos exporta menos tecnologias que outros países. Apesar de a Costa Rica ter uma porcentagem de 30% na exportação desses produtos no ano de 2008, em 1998, ela exportou quase 45%, o que indica que suas exportações de tecnologia decaíram. No geral, a América Latina exportou menos de 15% durante os dois anos analisados, enquanto que países como a China e a Irlanda e os participantes da OCDE exportaram mais de 15%. Assim, conforme mencionado no contexto econômico da região, a América Latina é uma grande exportadora de bens primários, não se sobressaindo nas exportações de bens manufaturados, principalmente de alta tecnologia.

Ainda sobre as exportações, na percepção dos próprios empreendedores, o gráfico 11 demonstra o percentual da TEA, que indica que pelo menos 25% dos seus clientes são de outros países, independentemente do tipo de produto



exportado, promovendo a visualização dos negócios novos ou em desenvolvimento, que possuem clientes internacionais.

**Gráfico 11** – Atividade empreendedora em estágio inicial (TEA) orientada internacionalmente



Fonte: GEM (2015).

Percebe-se que quando os negócios são novos ou estão em recente desenvolvimento menos de 20% dos clientes da região são internacionais. O Brasil foi o país que, durante o período exposto, teve percentuais mais baixos, chegando a praticamente 0% em 2009 e 2010. Os percentuais da América Latina, com exceção dos abaixo de 5%, segundo os dados da pesquisa GEM (2015), podem ser considerados dentro do normal, se comparados com países como Alemanha, Estados Unidos e Japão.

Uma síntese dos principais resultados da pesquisa é apresentada no quadro 2.

**Quadro 2** - Síntese dos resultados

CONTEXTO	CARACTERÍSTICAS
Contexto econômico	<p>i) Importações em tendência crescente;</p> <p>ii) Maioria das exportações são de bens primários.</p>
Empreendedorismo	<p>i) 60% da população é assalariada;</p> <p>ii) Número elevado de empresários;</p> <p>iii) 30% das pessoas que compõem a força de trabalho e ainda não estão envolvidas com empreendedorismo pretendem abrir um negócio nos próximos três anos;</p> <p>iv) Maioria dos empreendedores são homens;</p> <p>v) Os empreendedores latino-americanos investem mais em negócios informais que países desenvolvidos, porém, os valores que investem são menores;</p> <p>vi) Abrem um negócio por avistar uma oportunidade;</p> <p>vii) Empreendedorismo é visto como uma boa opção de carreira, que proporciona elevado status e tem atenção da mídia; e</p> <p>viii) As pessoas percebem oportunidades e tem as capacidades necessárias para iniciar novos empreendimentos, porém, o medo de fracassar é considerável e pode impedir o início desses negócios.</p>





CONTEXTO	CARACTERÍSTICAS
Inovação	<i>i)</i> Introduzem novos produtos com menos frequência que as empresas de economias parecidas; <i>ii)</i> Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) é baixo; <i>iii)</i> A quantidade de registros de patentes é menor que em outros países comparados; <i>iv)</i> Poucos engenheiros; <i>v)</i> Países latino-americanos investem mais em ciências sociais e ciências agrícolas; <i>vi)</i> O financiamento de P&D continua altamente concentrado em instituições públicas (agências governamentais e universidades); e <i>vii)</i> A maioria dos países latino-americanos exporta menos tecnologias que outros países.

**Fonte:** Elaboração a partir dos dados da pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade, com a globalização e a inter-relação que ela proporciona, os países estão constantemente se comunicando e mantendo relações comerciais. O mundo transformou-se em uma economia do conhecimento onde o grau e a velocidade com que uma sociedade absorve novas tecnologias, obtém e compartilha informação em escala mundial, bem como cria, dissemina novos conhecimentos e determina a sua capacidade para operar e competir (BID, 2011).

Para manter-se nesse ambiente e não sofrer danos, os países precisam adequar-se às exigências do ambiente competitivo, melhorando a forma como empreendem e utilizando a inovação como um recurso-chave para o desenvolvimento de suas economias. A América Latina, região que engloba vários países, incluindo o Brasil, ao longo dos anos, teve crescimentos e desacelerações econômicas, estas últimas prejudiciais e que podem afetar ganhos que a população latino-americana já adquiriu na área social. Nesse contexto, o estudo objetivou compreender o perfil do empreendedorismo e inovação na América Latina.

Como proposta, sugere-se que o governo crie programas ou melhore os já existentes para aumentar a consciência dos empresários a respeito do papel da inovação tecnológica no aumento da eficiência e da lucratividade das empresas. Nesse sentido, faz-se relevante, também, educar as pessoas para que entendam a importância de outras áreas de estudo, bem como o registro de patentes para assegurar suas invenções e inovações. Do mesmo modo, é importante que fiquem atentos aos empreendedores por necessidade, pois índices elevados sugerem que há algo de errado com a economia, visto que eles só estão criando negócios porque não têm outra opção.



A pesquisa limitou-se a alguns países selecionados pela autora – como América Latina –, portanto percebe-se a viabilidade de um estudo em outras regiões ou países. Como proposta para estudos futuros a partir do tema deste estudo, recomenda-se uma pesquisa voltada a outras regiões ou um aprofundamento maior sobre a América Latina, visto que muitos outros fatores podem influenciar o empreendedorismo além da inovação.

Assim, conclui-se que o tema é bastante relevante para profissionais de administração, sociologia e economia, assim como para acadêmicos que buscam mais informações a respeito. Nesse sentido, também pode ser importante para os governos, visto que são eles que podem buscar soluções para os itens em que a América Latina não se sobressai.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANDREASSI, T. et al. *Empreendedorismo no Brasil*. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/2806>>. Acesso em: 4 maio 2015.

AYERBE, L. F. *Estados Unidos e América Latina: a construção de hegemonia*. São Paulo: UNESP, 2002.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO – BID. *La Necesidad de Innovar: El camino hacia el progreso de América Latina y el Caribe*. Disponível em: <<http://craig.com.ar/biblioteca/La%20necesidad%20de%20Innovar.%20Camino%20hacia%20el%20Progreso%20-%20BID.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2015.

BÁRCENA, A. et al. *Latin America and the Caribbean in the World Economy: Regional integration and value chains in a challenging external environment*. Chile: ECLAC, 2014. 141 p. Disponível em: <[http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/53952/PANINSAL2014\\_en.pdf](http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/53952/PANINSAL2014_en.pdf)>. Acesso em: 25 nov. 2014.

BESSANT, J.; TIDD, J. *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BETHELL, L. O Brasil e a ideia de “América Latina” em perspectiva histórica. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 44, p. 289-321, jul./dez. 2009.

BOHOSLAVSKY, E. *¿Qué es América Latina? El nombre, la cosa y las complicaciones para hablar de ellos*. Los Polvorines, Buenos Aires: Conicet, 2009.



COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE - CEPAL. *Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe*. Chile: CEPAL, 2014. Disponível em: <[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37647/S1420569\\_mu.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37647/S1420569_mu.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 25 nov. 2014.

COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE - CEPAL. *Estadísticas e Indicadores Económicos*. Disponível em: <[http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegradaFlashProc\\_HTML.asp](http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegradaFlashProc_HTML.asp)>. Acesso em: 30 abr. 2015.

D'ARAUJO, M. C. *Prospectos da democracia na América Latina em 2006*. Rio de Janeiro: CPDOC/FGV, 2006, p. 1-13.

FARRET, R. L.; PINTO, S. R. América Latina: da construção do nome à consolidação da ideia. *TOPOI*, [s.l.], v. 23, n. 12, p. 30-42, jul./dez. 2011. Semestral. Disponível em: <[http://www.revistatopoi.org/numeros\\_anteriores/topoi23/topoi23\\_a02\\_america\\_latina.pdf](http://www.revistatopoi.org/numeros_anteriores/topoi23/topoi23_a02_america_latina.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2015.

FERES JUNIOR, J. Spanish America como o outro da América. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, São Paulo, n. 62, p. 69-91, 2004.

FERREIRA, F. H. G. *et al. Economic Mobility and the Rise of the LAC Middle Class*. Washington: World Bank, 2013.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GINDLING, T. H.; NEWHOUSE, D. L. *Self-Employment in the Developing World*. World Bank: Washington, 2012.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. *Women's Report*, 2010. Disponível em: <[http://www.ibqp.org.br/upload/tiny\\_mce/\\_GEM\\_2010\\_Women\\_Report.pdf](http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/_GEM_2010_Women_Report.pdf)>. Acesso em: 2 maio 2015.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. *Visualizations*, 2015. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/visualizations>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. *Empreendedorismo no Brasil*, 2004. Disponível em: <[http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/1EC939C7F8E5D50503256FE200487D4A/\\$File/NT000A6806.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/1EC939C7F8E5D50503256FE200487D4A/$File/NT000A6806.pdf)>. Acesso em: 4 maio 2015.

GWYNNE, R. N.; CRISTOBAL, K. *Latin America Transformed: Globalization and Modernity*. 2. ed. Nova Iorque: Routledge, 2014.



INSTITUTO DE ESTATÍSTICA DA UNESCO - UIS. *América Latina y el Caribe: Informe regional países*. [S.l.], 2001. Disponível em: <<http://data.uis.unesco.org/>>. Acesso em: 28 abr. 2015.

LEDERMAN, D. *et al. Latin American Entrepreneurs: Many Firms but Little Innovation*. Washington: World Bank, 2014. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/LatinAmericanEntrepreneurs.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

MEZA, M. L. F. G. de *et al.* O perfil do empreendedorismo nos países latino-americanos na perspectiva da capacidade de inovação. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v. 2, n. 2, p. 58-75, set. 2008. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/45/36>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

MORSE, R. M. *O Espelho de Próspero*. São Paulo: Cia das Letras, 1988.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A ALIMENTAÇÃO E A AGRICULTURA - FAO. *América Latina y el Caribe*, 1997. Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/v8300s/v8300s0o.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA - UNESCO. *Informe Regional sobre la Educación para Todos en América Latina y el Caribe: Reunión Mundial de Educación para Todos*. Paris: UNESCO, 2012. Disponível em: <[http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED\\_new/pdf/LAC\\_SP.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED_new/pdf/LAC_SP.pdf)>. Acesso em: 8 out. 2014.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT. *Panorama Laboral 2013: América Latina y el Caribe*. Lima: OIT/Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2013. 136 p. Disponível em: <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_232760.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_232760.pdf)>. Acesso em: 8 out. 2014.

QUIJANO, A. Dom Quixote e os moinhos de vento na América Latina. *Estudios Avanzados*, [S.l.], v. 19, n. 55, p. 9-31, dez. 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/eav/article/view/10091>>. Acesso em: 7 out. 2014.

RUAS, R. Gestão por competência: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. *et al. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.



SCHUMPETER, J. A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SOUZA, A. de. América Latina, conceito e identidade: algumas reflexões da história. *PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP*, Macapá, n. 4, p. 29-39, 2012.

STALLINGS, B.; PERES, W. *Crescimento, emprego e equidade: o impacto das reformas econômicas na América Latina e Caribe*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME - UNDP. *About Latin America and the Caribbean*. [On-line] Sem data de publicação. Disponível em: <<http://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/en/home/regioninfo/#Introduction>>. Acesso em: 29 abr. 2015.

# TERCEIRIZAÇÃO COMO FATOR FUNDAMENTAL DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SETOR ALIMENTÍCIO À SOBREVIVÊNCIA NO MERCADO

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pers02>

José Eduardo Lima – Unesc

*E-mail:* [jelima.jel@gmail.com](mailto:jelima.jel@gmail.com)

José Carlos Virtuoso – Unesc

*E-mail:* [jcv@unesc.net](mailto:jcv@unesc.net)

SUMÁRIO



# INTRODUÇÃO

A busca pela sobrevivência, em um contexto de grande concorrência no mercado, tem levado muitas empresas a optarem cada vez mais pela terceirização. Por meio desse expediente, as organizações focam no seu produto estratégico, concentrando os esforços no seu desenvolvimento, repassando a outras empresas as atividades secundárias em relação ao processo, conforme destacam Valença e Barbosa (2002). No entanto, não se trata de uma opção tão simples de ser implementada. Quando se considera a possibilidade, a dificuldade é avaliar quando terceirizar e, principalmente, o que terceirizar. Terceirizar atividades fundamentais da empresa pode se tornar um fator de risco, porém se sabe que existem empresas que terceirizam desde o desenvolvimento do produto, passando pela fabricação até a entrega. A qualidade também é um fator fundamental em terceirização. A preocupação em mantê-la pode interferir em uma decisão entre comprar ou fazer.

Levando-se em conta os diversos aspectos inerentes ao âmbito da terceirização, o presente capítulo analisa a experiência de uma empresa de pequeno porte, do ramo de alimentação, que optou por terceirizar grande parte de sua atividade principal: fabricação de massa caseira. A base de informações para a análise resulta de uma pesquisa na modalidade de estudo de caso, a qual permitiu a compreensão sobre a realidade a partir dos elementos levantados.

## TERCEIRIZAÇÃO

### HISTÓRIA E CONCEITOS

A terceirização teve início durante a II Guerra Mundial. As indústrias bélicas americanas concentravam-se na produção de armamentos, enquanto delegavam as demais atividades a outras empresas prestadoras de serviços. Foi na década de 1980 que teve seu crescimento, principalmente na indústria automobilística. A forte evolução da indústria japonesa e sua flexibilização no sistema produtivo, fundamentada na filosofia “Just in Time” e “Qualidade Total”, levaram as indústrias a saírem do sistema de verticalização. As empresas buscavam fornecedores que conseguissem reduzir, significativamente, o impacto da grande variação de demanda decorrente nesse setor, devido, principalmente, à instabilidade econômica mundial. Começaram, então, a buscar “parceiros” e não simplesmente



fornecedores. Estabeleceram um sistema de parceria, que visava buscar maior duração das relações, o que proporcionou a redução de custos, o aumento da qualidade e da confiança. Em busca de uma alternativa na gestão dos negócios, aliada à elevação no nível de competitividade, elas optaram por uma forma diferente de gestão que possibilitasse a manutenção e a expansão do mercado que disputavam. Nesse cenário, dentre outras estratégias de gestão operacional, surge a externalização: expressão que designa a contratação de terceiros para execução de trabalhos pertinentes às atividades das empresas contratantes.

As principais vantagens em terceirizar, segundo Brand (2004), são: transformação de custos fixos em variáveis; melhoria na qualidade e no tempo de atendimento ao cliente; acesso à determinada tecnologia minimizando investimentos; redução dos ciclos de desenvolvimento de produto; liberação de recursos produtivos que possam ser redirecionados para outros fins; compartilhamento de riscos com fornecedores e aumento da eficiência e da eficácia do processo como um todo. As principais desvantagens: inexistência de fornecedores adequados; fortes resistências internas às mudanças; problemas com a legislação trabalhista e sindicatos; mensuração inadequada dos custos de terceirização; perda de controle sobre o processo devido à criação de potenciais competidores e dependência de fornecedores.

Conforme Franceschini *et al.* (2004), percebe-se uma evolução dos processos de terceirização do tradicional ao estratégico. No processo tradicional, as atividades que não são consideradas críticas são terceirizadas. Já no processo estratégico, apenas não são terceirizadas as atividades específicas que geram vantagem competitiva única para a organização. De acordo com Porter (1989), uma vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores em relação à concorrência.

Antes da decisão de terceirizar, devem ser buscadas respostas para os seguintes questionamentos: Quando terceirizar? Quais atividades que devem ser terceirizadas? Em quais situações terceirizar? Quais os fatores avaliados na tomada de decisão quanto à terceirização?

## **PROJETO DE TERCEIRIZAÇÃO**

A abordagem que mais se identifica com o tipo de empresa e critérios de terceirização é a de Russo (2007), o qual propõe um modelo a partir do levantamento de indagações relativas ao processo de terceirização. Essas questões





tornam-se uma *checklist* que auxilia no projeto de terceirização, composta por quatro fases: planejamento, preparação, propostas e seleção.

No quadro 1 são apresentadas as principais questões, segundo Russo (2007), que deverão ser respondidas para a elaboração de um projeto de terceirização e que servem como uma *checklist*:

**Quadro 1** - Principais questões para a elaboração de um projeto de terceirização

1.0	Quais os serviços a atividades que serão terceirizados?
2.0	Qual o número total de pessoas que serão demitidas?
3.0	Qual o número de pessoas que permanecerão no setor?
4.0	Qual o número de pessoas que serão transferidas?
5.0	Qual o percentual de empregados que serão terceirizados em relação ao total de empregados da organização?
6.0	Quais as possíveis consequências positivas e negativas na implantação do projeto de terceirização?
7.0	Quais as vantagens e desvantagens na implantação do projeto?
8.0	Quais os riscos em níveis estratégicos?
9.0	Quais os obstáculos mais comuns?
10.0	Existirá transferência de tecnologia (know-how)?
11.0	Quais as dificuldades de demissão?
12.0	Qual a repercussão junto aos sindicatos?
13.0	Quais as metas a serem atingidas?
14.0	Qual o nível de qualidade a ser atingido?
15.0	Quais são as formas de medir o nível de serviço?
16.0	Como definir o perfil dos prestadores de serviço?
17.0	Como identificar os prestadores de serviço?
18.0	Como selecionar os prestadores de serviço?
19.0	Como atingir as suas metas definidas no projeto?
20.0	Qual a importância da identificação da cultura do prestador de serviços?
21.0	Como definir o custo x benefício do projeto?
22.0	Como remunerar o prestador de serviços?
23.0	Quais as cláusulas contratuais importantes?

**Fonte:** Russo (2007).

Conforme Teixeira Filho (apud ROSSO, 2007, p.7), os possíveis fatores que levam um projeto de terceirização ao fracasso são:

Abordagem fortemente centrada em redução de custos; Visão de curto prazo na expectativa de resultados; Falta de atenção adequada aos impactos na cultura organizacional; Transformações apenas superficiais na operação do negócio; Contratos pouco detalhados ou incompletos; Falta de previsão de controles, de ambas as partes, para acompanhamento dos projetos; Falta de uma visão realmente de parceria entre as partes contratantes; Terceirização de atividades estratégicas com perda de espaço para



a concorrência; Ausência de mecanismos eficazes para a transferência de tecnologia; Inexistência de padrões de prestação de serviços; e Falta de controle de qualidade sistemático.

Para Leite (1994), as principais atividades que não devem ser terceirizadas são desenvolvimento tecnológico e de produto (P & D), desenvolvimento de novos negócios e de definição de estratégia de comercialização.

Já as que podem ser terceirizadas, segundo Oliveira (1994 *apud* RUSSO, 2007, p. 13) seriam:

Atividades de apoio indireto à organização; Atividades que proporcionem evidentes melhorias operacionais. Seja como redução de custos ou aumento de eficiência; Atividades ou serviços que são fornecidos por empresas especializadas no mercado e capazes de oferecer serviços de alta qualidade; Atividades que não gerem grandes obstáculos, de ordem política, trabalhista, legal, técnica e financeira; Atividades-meio de grande volume e baixa complexidade; e Atividades-meio de baixo volume e alta complexidade.

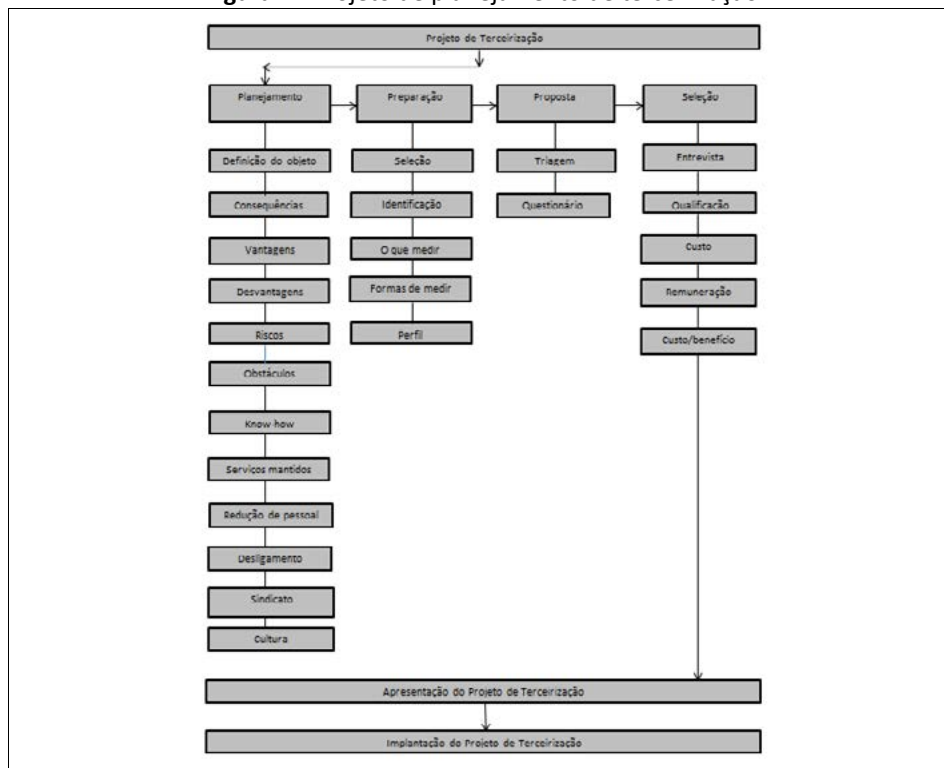
Considerando os aspectos aqui analisados, é fundamental observar que a terceirização com o objetivo único de reduzir custos ou fugir de responsabilidades legais tende ao fracasso. Dessa forma, as premissas para uma terceirização eficaz, de acordo com Russo (2007, p. 6), seriam:

A relação entre o contratante e o prestador de serviços deve ser fundamentada na ética; A contratação deve ser feita apenas para atividades-meio da organização; Deve haver um contrato formal entre as partes; A contratação de serviço deve recair sobre pessoa jurídica, nunca física; A contratação de ex-empregado não deve ter caráter de exclusividade; O valor da contratação de serviço deve ser no máximo de 20 % do faturamento global do prestador de serviços; Os empregados do prestador devem trabalhar exclusivamente nos serviços objeto de contratação; e O contrato não deve estabelecer a quantidade de pessoas, para não vincular com contratação de mão de obra.



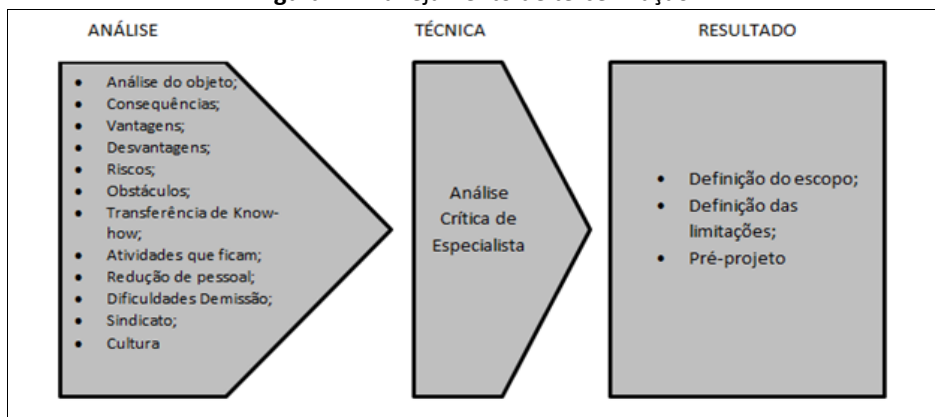
Para o sucesso do projeto de terceirização, deverão ser abordadas quatro fases, segundo Russo (2007), que podem ser vistas na figura 1.

**Figura 1** - Projeto de planejamento de terceirização



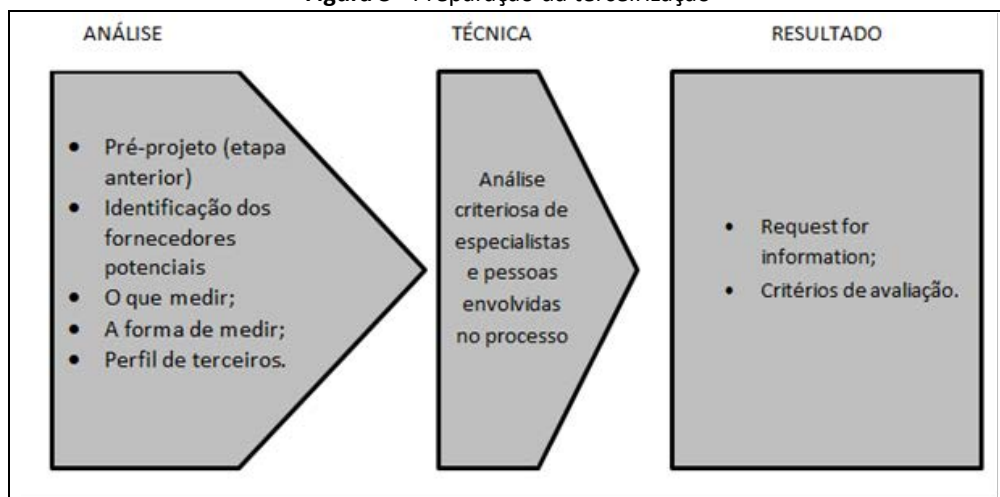
**Fonte:** Russo (2007).

A primeira fase é o planejamento, que visa à identificação do serviço ou da atividade que se vai terceirizar. Consiste na identificação do objeto; na análise das consequências, vantagens, desvantagens, riscos, obstáculos, *know-how* e serviços mantidos; na redução de pessoal, desligamento, sindicato e cultura organizacional.

**Figura 2 - Planejamento de terceirização**

Fonte: Russo (2007).

A segunda fase é a preparação. Nessa etapa, faz-se a pré-seleção do parceiro. É feito um mapeamento no mercado em busca de potenciais prestadores de serviços e definição da forma de medição do serviço ou da atividade a ser terceirizada. Os principais pontos medidos são: capacidade, tradição e qualidade do prestador de serviços para assumir as atividades contratadas. O resultado dessa etapa é a elaboração do *Request for Information* (RFI) ou Solicitação de Informação, documento que especifica todos os detalhes dos serviços ou atividades que se pretende terceirizar.

**Figura 3 - Preparação da terceirização**

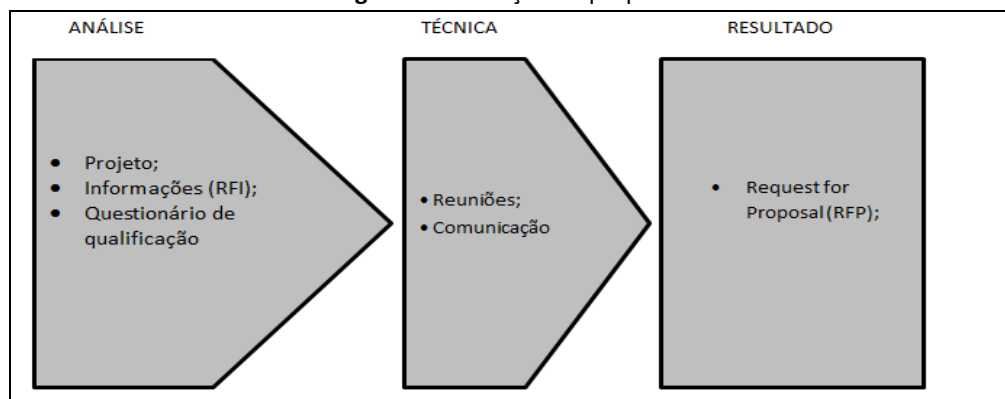
Fonte: Russo (2007).



A terceira consiste na elaboração e na formatação do documento final de fornecimento, com informações e especificações necessárias, para a tomada de decisão e escolha das empresas candidatas, que efetivamente irão participar da decisão final. É o *Request for Proposal* (RFP) ou Solicitação de Proposta, cuja formatação deve ser padronizada, pois dessa forma proporciona uma melhor análise e facilita a seleção do prestador de serviços. Deve conter: objetivo do projeto, descrição do projeto, funcionalidade das atividades/serviços e indicadores de acompanhamento e desempenho. Russo propõe um questionário para a qualificação dos fornecedores com as seguintes questões:

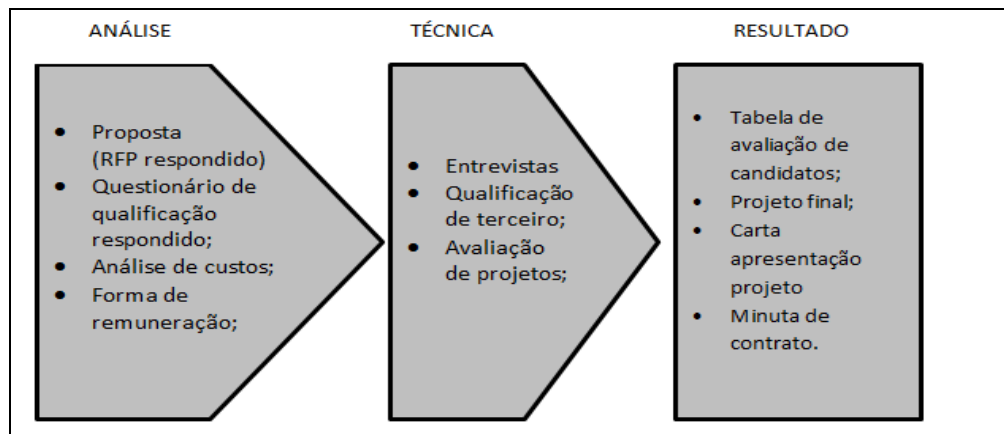
- a) Quais os serviços e atividades desenvolvidos por sua organização?
  - b) Sua organização tem profissionais especialistas em quais atividades?
  - c) Sua organização propõe soluções de melhorias em processos existentes no cliente?
  - d) Qual o procedimento em momentos de emergência?
  - e) Sua organização tem preocupação com qualidade?
  - f) Seus empregados podem resolver qualquer problema?
- (RUSSO, 2007, p. 74).

**Figura 4 - Obtenção de proposta**



**Fonte:** Russo (2007).

A quarta é a seleção do parceiro, que consiste em uma avaliação presencial e na aplicação do questionário de qualificação do prestador de serviço.

**Figura 5 - Seleção das propostas**

**Fonte:** Russo (2007).

Será utilizada uma planilha desenvolvida com base no método Delphi, conforme quadro 2, segundo Russo (2007). Os avaliadores, nesse caso, devem ser especialistas no assunto de forma a dar suporte à tomada de decisão. Para um resultado eficaz, é importante uma definição clara dos atributos, dos pesos dos atributos e da forma de avaliação.

Russo (2007, p. 78) afirma que o Método Delphi “[...] é uma técnica de avaliação baseada na utilização de pesos para os itens em análise”. Na utilização dessa técnica, é necessário que membros de uma organização tenham uma tarefa estabelecida e um formulário para resposta contendo os pesos para cada item avaliado. Desenvolvido nos anos de 1950 por Norman Dalkey, da *RAND Corporation*, para utilização em projetos militares dos EUA, trata-se de um método de decisão em grupo, que utiliza um processo interativo, coletando e refinando respostas de especialistas por meio de questionários e técnicas de análise interligados com *feedback*.

O quadro 2 apresenta um exemplo de modelo de avaliação com dois prestadores de serviços. As notas são atribuídas em função da entrevista e da visita aos prestadores de serviço. As graduações vão de 1 a 10.

**Quadro 2 – Planilha de avaliação dos candidatos**

Atributos	Peso	Empresa A		Empresa B	
		Nota	Ponderada	Nota	Ponderada
<b>Técnicos</b>	<b>30</b>				
Conhecimento técnico/operacional	8	9	72	8	64
Conhecimento comercial/marketing	2	5	10	4	8
Capacidade logística (transporte)	4	1	4	2	8



Atributos	Peso	Empresa A		Empresa B	
		Nota	Ponderada	Nota	Ponderada
<b>Técnicos</b>	<b>30</b>				
Infraestrutura (equipamentos)	5	7	35	8	40
Conhecimento do segmento	4	3	12	4	16
Foco na atividade fim	5	6	30	5	25
Experiência empresarial/gerencial	2	4	8	3	6
<b>Qualidade</b>	<b>30</b>				
Instalações/móveis/localização	10	7	70	8	80
Desenvolvimento profissional dos empregados	5	6	30	5	25
Espírito empreendedor/dinamismo	6	6	36	5	30
Benefícios fornecidos aos empregados	9	3	27	4	36
<b>Econômico/Financeiro</b>	<b>20</b>				
Preço	10	9	90	8	80
Capacidade de Investimento (ampliação)	4	5	20	4	16
Porte da empresa (Faturamento/clientes)	2	4	8	5	10
Patrimônio/solidez/garantias	2	4	8	5	10
Peso da sua empresa no faturamento	2	4	8	5	10
<b>Jurídico/Ética</b>	<b>20</b>				
Transparência nas negociações	5	7	35	8	40
Absorção de empregos	5	2	10	3	15
Riscos estratégicos comerciais	2	8	16	9	18
Relações sindicais	3	7		8	24
Postura ética (caixa 2, recolhimento tributos)	5	6		5	25
<b>Nota final do candidato</b>	<b>100</b>		<b>569</b>		<b>591</b>
Número de empregados		200		650	
Tempo de atividade (anos)		10		7	
Opinião do gerente local (se filial)		8		8	

Fonte: Russo (2007).

Deve-se fazer a apresentação do projeto de terceirização por meio de um documento com informações consideradas relevantes do ponto de vista de quem vai aprová-lo: justificativa, objetivos, vantagens, desvantagens e custo. A implantação do projeto deve ocorrer após a sua aprovação, seguindo os passos: plano de implantação, comunicação, contratação, implantação, acompanhamento e avaliação.

Conforme Leiria (1995), as empresas passam pelas seguintes etapas de terceirização: Autogestão, em que a empresa não terceiriza. Terceirização Parcial, quando teríamos a etapa inicial, como exemplo a compra de matéria-prima pré-elaborada. A intermediária, como exemplo a manutenção inserida no meio do processo produtivo. Enfim, como as *franchisings* e a terceirização total, como é o caso da McDonald's, cujas franquias produzem e vendem com a obrigação de manter o mesmo padrão internacional da rede (SILVA; AZEVEDO, 2007).

Para Giosa (1995), a terceirização não tem limites, desde que a empresa se dedique mais à sua vocação, à sua missão. Dessa forma, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações.



## MODELO DE REFERÊNCIA PARA GESTÃO DA PRODUÇÃO

A forma de gestão de produção, baseada na gestão da demanda, é fundamental na estratégia competitiva de uma empresa. A locação de recursos ocorre em diferentes fases da produção, porém existem modelos que determinam quando esses recursos serão aplicados.

Existem quatro modelos básicos de gestão de produção. Segundo Pires (1995, p. 68), são os seguintes:

Produção para Estoque (MTS – *Make to Stock*) é caracterizada pelos sistemas que produzem com alta padronização, a qual é baseada principalmente em previsões de demandas; Montagem sob Encomenda (ATO – *Assembly to Order*) caracterizada por sistemas em que existem subconjuntos onde os materiais são armazenados até o recebimento dos pedidos dos clientes; Produção sob Encomenda (MTO – *Make-to-Order*) pode ser desenvolvida a partir do contato inicial com os clientes, porém a produção só será executada após o fechamento dos pedidos pelos clientes; Engenharia sob Encomenda (ETO – *Engineering to Order*) é quando todo o projeto do produto é feito conforme especificações dos clientes.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como procedimentos metodológicos, adotou-se a estratégia da realização de uma pesquisa, classificada como básica, levando-se em conta a sua natureza, buscando-se novos conhecimentos a fim de contribuir para o avanço da área de estudo. Quanto à abordagem, foi considerada qualitativa, por não se valer da análise de dados estatísticos.

Segundo Gil (2002), em relação aos objetivos, a pesquisa pode ser considerada descritiva, uma vez que visa a um processo de uma organização. E quanto aos procedimentos, caracteriza-se como um estudo de caso, conforme Fachin (2001, p. 42), cuja técnica utilizada para coleta de dados foi a aplicação de um questionário, de forma presencial, ao Diretor de Operações da empresa pesquisada.

O método de abordagem utilizado foi indutivo, conforme Lakatos e Marconi (1995, p. 106), caminhando para planos abrangentes, desde constatações





particulares a abordagens mais gerais. O capítulo apresenta, por meio da análise de uma situação local, a experiência de uma empresa que optou pela terceirização completa de seu processo produtivo, a qual pode ser referência para o segmento de indústria alimentícia.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tomando como base uma empresa fabricante de produtos alimentícios, no caso produtos com massa caseira, verificou-se que o principal fator que levou à decisão de terceirização foi a forte tendência à redução de demanda, causando ociosidade de produção e gerando alto custo fixo. Também a perspectiva de um cenário econômico difícil a partir do ano de 2014. Dessa forma, a direção viu a terceirização como fator de sobrevivência.

O modelo de produção é do tipo produção para estoque (MTS – *Make to Stock*), baseado em previsões de demandas, conforme Pires (1995). As previsões para estoque, por se tratar de produto perecível, são feitas semanalmente. Somente para um tipo de produto, com vida útil maior, a programação de produção é mensal.

O processo de terceirização seguiu as fases abordadas por Russo (2007): planejamento, preparação, propostas e seleção. A empresa iniciou as atividades de terceirização em 2000, quando passou a terceirizar um tipo de produto que representava 30% do faturamento, mais 50% de mão de obra. Quando avaliou a necessidade de aumentar a terceirização, passou a buscar parceiros, no ano de 2014, para os demais produtos. Já tinha algum contato com um fornecedor específico, de outra cidade, o qual também estava com ociosidade na produção. Decidiu iniciar uma parceria de longa duração da terceirização de 80% da produção de sua linha de produtos. Um percentual alto, no qual há uma dependência do fornecedor, conforme coloca Russo (2007). Segundo o diretor da empresa, é um risco calculado, pois o fornecedor tem vantagens em fornecer para a empresa. A parceria, segundo ele, é muito boa. É do tipo “ganha x ganha”, duradoura, o que facilita o sucesso do programa, conforme Russo (2007). Por um lado, reduz de maneira significativa o custo fixo da empresa; por outro, garante um faturamento maior para o terceiro. Para este, o faturamento dobrou com o fornecimento acordado. Como toda a produção da empresa é terceirizada atualmente, os demais são distribuídos entre outros fornecedores.



A empresa passou por etapas consideradas fundamentais até alcançar a terceirização total, que são: **autogestão, terceirização parcial e terceirização total** (LEIRIA, 1995). Na autogestão, a empresa fez todas as atividades. Chegou a contar com 150 funcionários. Na terceirização parcial, inicialmente a empresa terceirizou uma atividade ou fabricação de determinado produto. Posteriormente, aumentou para os demais produtos e, finalmente, terceirizou toda a produção. No caso, não é uma terceirização completa, pois a empresa mantém a comercialização e entrega de seus produtos. A opção da empresa pesquisada contraria Russo (2007), o qual sustenta que para uma terceirização tornar-se eficaz, não se deve terceirizar a atividade fim.

Quanto ao risco de confidencialidade, a empresa informou não temer, pois para ela o maior risco é a perda do fornecimento por parte do terceiro. O fato de fornecer para a empresa em questão é um aspecto fundamental para a melhoria da qualidade de seus próprios produtos, haja vista que o fornecedor não fornece exclusivamente para a empresa, pois fabrica seus próprios produtos. A empresa contratante possui uma marca muito forte, sendo líder regional no segmento, o que garante uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Quanto à garantia de qualidade de seus produtos, a empresa mantém em seu fornecedor uma Engenheira de Alimentos, a qual faz todo o acompanhamento do processo de fabricação, analisando desde a especificação da matéria-prima, os processos de fabricação até o produto final, assegurando sua qualidade. Existe uma parceria e confiança muito grande entre as empresas, que buscam em conjunto a melhor solução quando precisam atender à reclamação de clientes.

Para não provocar uma resistência por parte dos funcionários, a empresa fez o processo de demissão de forma gradativa, sem causar grande impacto. Atualmente, terceiriza toda a produção, passando a focar somente na comercialização e entrega de seus produtos. Conta com 34 funcionários dos 150 do passado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A terceirização em uma empresa pode ser um fator fundamental de sobrevivência, bem como melhorar significativamente seu resultado financeiro. Porém, devem ser analisados e tratados de forma criteriosa os riscos inerentes ao processo. Pode-se ter redução na qualidade, produtividade, desenvolvimento de novos produtos, controle de tecnologia, além do fortalecimento da concorrência, dentre outros.



As empresas que terceirizam, em sua grande maioria, fazem isso em processos não essenciais ao negócio da empresa. Normalmente, terceirizam atividades periféricas (RUSSO, 2007; OLIVEIRA, 1994). Terceirizar toda a atividade produtiva, até então uma atividade essencial para o negócio da empresa, é de certa forma arriscado, o que para a empresa em questão é tratado de forma tranquila e, para Leite (1994), possível.

Quanto à satisfação dos clientes, a dificuldade está no período de análise. A terceirização ocorreu justamente no período de crise de consumo pelo qual o país está passando, iniciada em 2014. Se por um lado foi benéfico para a empresa no quesito redução de custos, por outro o consumo reduziu substancialmente, de maneira geral. A empresa provavelmente não sobreviveria caso não tivesse optado por terceirizar. Acredita-se que quando houver uma estabilidade econômica no país, seja possível analisar, por meio de pesquisa e controle de consumo, a satisfação do cliente diante da terceirização.

Esse tipo de terceirização é externa, baseada em contrato entre duas empresas consolidadas. Não foi abordada neste estudo a legalidade ou a ilegalidade da terceirização. Sabe-se que está tramitando no Senado Federal a PLC 030/2015 (BRASIL, 2015), uma atualização da PL 4.330 de 26/10/2004, de autoria do deputado Sandro Mabel, do PL de Goiás, cuja ementa atual dispõe sobre os contratos de terceirização e as relações de trabalho deles decorrentes. Espera-se uma regulamentação mais atual, que possa proporcionar maior segurança por parte dos empregados e empregadores no que tange à terceirização de qualquer atividade econômica.

A normatização atual é a súmula 331 do TST. Tem como objetivo permitir a terceirização também de atividade fim, o que atualmente é permitido somente para atividade meio. De qualquer forma, a alteração do perfil da empresa, modificando sua atividade fim, que incluía a fabricação de massas, passando somente à comercialização e à entrega, possibilitou a terceirização do que era anteriormente uma atividade essencial.

A terceirização de toda a atividade produtiva tornou a empresa mais flexível, enxuta e rentável. Foi uma decisão estratégica, motivada pela situação econômica atual, que possibilitou a sua sobrevivência, bem como a preparou para uma retomada de crescimento quando a economia se recuperar.



## REFERÊNCIAS

BRAND, F. C. *Sistemática de apoio ao processo de decisão quanto à terceirização no contexto de uma cadeia produtiva: o caso da cadeia eletrônica gaúcha*. Porto Alegre: UFRGS, 2004. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5064/000464632.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

BRASIL. Senado Federal. Câmara dos Deputados. PL 4.330/2004, de 26 de outubro de 2004. Dispõe sobre o contrato de prestação de serviço a terceiros e as relações de trabalho dele decorrentes. Disponível em: <[http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=249236&filename=Tramitacao-PL+4330/2004](http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=249236&filename=Tramitacao-PL+4330/2004)>. Acesso em: 28 ago. 2017.

BRASIL. Senado Federal. Câmara dos Deputados. *Projeto de Lei da Câmara nº 30, de 2015 - AGENDA BRASIL 2015*. Dispõe sobre os contratos de terceirização e as relações de trabalho deles decorrentes. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/120928>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. *Súmula n. 331 do TST*. Contrato de prestação de serviços. Legalidade (nova redação do item IV e inseridos os itens V e VI à redação) - Res. 174/2011, DEJT divulgado em 27, 30 e 31.05.2011. IUJRR 3442/1984, Ac. TP 2208/1986 - Min. Marco Aurélio Mendes de Farias Mello. DJ 10.10.1986 - Decisão por maioria. Disponível em: <[http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas\\_com\\_indice/Sumulas\\_Ind\\_301\\_350.html](http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html)>. Acesso em: 28 ago. 2017.

FACHIN, O. *Fundamentos de Metodologia*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FRANCESCHINI, F. *et al.* Um modelo para a Terceirização. *HSM Management*, São Paulo, p. 75-80, jan./fev. 2004.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOSA, L. A. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1995.

LEIRIA, J. S. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. São Paulo: Gente, 1995.



LEITE, J. C. *Terceirização em informática*. São Paulo: Makron Books, 1994.

OLIVEIRA, M. A. *Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas*. São Paulo: Nobel, 1994.

PIRES, S. R. I. *Gestão Estratégica da Manufatura*. Piracicaba: Editora UNIMEP, 1995.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512p.

RUSSO, G. M. *Guia prático de terceirização: como elaborar um projeto de terceirização eficaz*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. de. Formas plurais no franchising de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. *Rev. Adm. Contemp.*, v. 11, n. 1 (especial), p. 129-152, 2007. [on-line] Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552007000500007>>. Acesso em: 25 fev. 2017.

VALENÇA, M. C. A.; BARBOSA, A. C. Q. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. *Rev. Adm. Contemp.*, v. 6, n. 1, p. 163-185, 2002. [on-line] Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552002000100010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000100010)>. Acesso em: 28 fev. 2017.

# PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS EM CRICIÚMA – SC

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pers03>

Francine Teixeira – Unesc

*E-mail:* francineteixeirasc@gmail.com

Valtencir Pacheco – Unesc

*E-mail:* vpa@unesc.net

SUMÁRIO



## INTRODUÇÃO

A organização, para se destacar entre as concorrentes e fidelizar seus clientes, tem um grande desafio, principalmente de quem vende ao consumidor final, sendo que no mercado, hoje, há uma variedade de produtos e serviços que estão sendo apresentados. No ramo automobilístico, em que há vários modelos de carros, cada vez mais completos e com tecnologias avançadas, os clientes se deparam com um *mix* de produtos, carros mais acessíveis e gostos para todos. Segundo Fenabreve (2015), as empresas precisam focar em seus clientes e acompanhar o processo de experiência durante a compra de um produto ou serviço, levando em consideração os pequenos detalhes que fazem toda diferença para o consumidor.

De acordo com Tinoco e Ribeiro (2007), o processo de satisfação e atendimento está relacionado às expectativas, às necessidades e aos desejos. Caso o serviço supra as perspectivas do cliente, a empresa terá grandes chances de que ele retorne para negociar e fazer propaganda para outras pessoas, sendo que a sua satisfação é um retorno ao desempenho de um serviço.

Além da satisfação do consumidor, há o *marketing* de relacionamento, que pode ser compreendido como um investimento realizado pela empresa aos seus clientes, visando atingir a sua fidelidade e lealdade e, conseqüentemente, lucratividade para a empresa. No entanto, para Madruga (2006), as organizações precisam ter alguns cuidados quando forem praticar o *marketing* de relacionamento, pois precisam ter serenidade diante do consumidor, que tem o maior interesse em obter o produto que a empresa oferece.

Diante desse contexto, o objetivo do presente capítulo é desenvolver uma proposta de programa de relacionamento e fidelização de clientes em uma concessionária de veículos em Criciúma, SC. O estudo teve como finalidade conhecer a estrutura da organização e a base de clientes da empresa, compreender as características de um programa de relacionamento e as regras, como também os critérios para o desenvolvimento de um programa, identificando os concorrentes e propondo à empresa objeto de estudo um programa de relacionamento e fidelização.

As empresas precisam ter suas próprias características para alcançar os seus resultados, sendo que muitas buscam alternativas de melhorar o relacionamento com o consumidor final, já que o mercado está bem concorrido. Diante disso, surge a seguinte situação problema: Qual a proposta adequada para um programa de relacionamento e fidelização de cliente em uma concessionária de veículos em Criciúma, SC?



Diante do exposto, o estudo é considerado relevante para a empresa na qual foi realizada a análise, uma vez que retratou a reputação de seu público interno e externo; para a Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), que terá uma pesquisa sobre este assunto; e para a sociedade, visto que poderá contribuir para o enriquecimento do desempenho profissional de muitos funcionários, bem como das concessionárias.

A oportunidade para o desenvolvimento deste estudo consistiu em buscar a fidelização do consumidor e dele aproximar-se a fim de saber suas necessidades. Com o passar dos anos, o mercado ficou exigente, fazendo com que as empresas se adaptassem e buscassem o *marketing* de relacionamento, o qual dá suporte para novos clientes e, principalmente, para a manutenção dos atuais.

## CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE NEGÓCIO

A história automobilística começa em 1965, sendo o dia 16 de junho considerado a data de nascimento da indústria automobilística no Brasil (WOMACK; JONES; ROOS, 2004). Foi quando o presidente à época, Juscelino Kubitschek, assinou o decreto n. 39.412, criando o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA) e, 29 dias depois, a Associação Nacional dos Fabricantes dos Veículos Automotores (Anfavea), entidade que representa a indústria automobilística no Brasil, um passo decisivo incorporando a política estabelecida para atrair investimentos diretos para a produção local (WOMACK; JONES; ROOS, 2004).

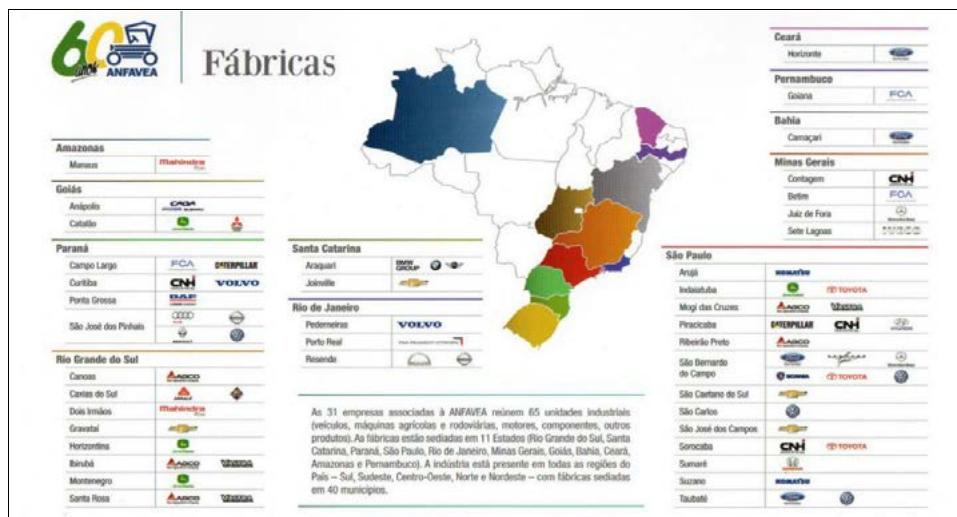
O primeiro encontro com essa máquina fascinante, cuja produção se consolidaria no Brasil, aconteceu em São Paulo em 1893; e o primeiro automóvel a rodar no País foi um Peugeot comprado em Paris, trazido por um engenheiro brasileiro – Henrique Dumont (VIEIRA; GARCIA, 2004).

No ano de 1970, o Brasil já era o décimo produtor mundial e após três anos já estava em nono lugar, mantendo essa posição até 1977. Durante os anos 80, a indústria automobilística passou por uma instabilidade, diminuindo a produção e passando por níveis de ociosidade, atingindo o equivalente a 27% da capacidade entre 1981 e 1984, sendo que as indústrias brasileiras precisaram se empenhar para a modernização das tecnologias (VIEIRA; GARCIA, 2004). Na atualidade, muitas indústrias automobilísticas estão instaladas no Brasil. Na figura 1 é possível identificar as marcas e a região onde as fábricas de produção estão instaladas.





**Figura 1 - Empresas Fabricantes de Veículos**



Fonte: Sawada (2015, p. 26).

Em virtude disso, é possível analisar a evolução dos veículos automotivos nos últimos anos, bem como notar a importância deles em nossas vidas; perceber como são importantes para a locomoção, como também que contribuem para o processo de desenvolvimento econômico do País, podendo-se citar a oportunidade de emprego e a melhoria do custo de vida da população (VIEIRA; GARCIA, 2004).

## ATENDIMENTO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

No contexto da administração, muitas organizações estão buscando realizar a satisfação dos clientes, oferecendo um atendimento de alta qualidade. Por outro lado, a empresa precisa estar atenta a alguns requisitos, como compreender o seu cliente e suas necessidades (MONTEIRO, 2011).

Segundo Lima (2007), a maioria dos clientes muda as suas necessidades constantemente, sendo que as empresas precisam estar habituadas a esses tipos de mudanças para terem uma vantagem competitiva, ou seja, precisam estar preparadas para inovar suas ideias e assim fornecer produtos e serviços de qualidade.

De acordo com Kotler e Keller (2006), as organizações precisam medir a satisfação de seus clientes para que eles possam continuar a consumir os seus



produtos, além de oferecerem um atendimento altamente diferenciado, pois um consumidor insatisfeito e infeliz gera prejuízo para a empresa, enquanto a satisfação e a confiança são a sobrevivência de muitas organizações.

Kotler e Armstrong (2003) ressaltam que a empresa que oferece um atendimento adequado aos seus clientes a fim de atingir suas expectativas, assim como busca satisfazer as necessidades dos consumidores, consegue manter-se no mercado atual. Vale ressaltar o quanto é importante que as organizações ouçam os clientes e entendam o que eles esperam de seus produtos e serviços.

## **MARKETING DE RELACIONAMENTO**

O *marketing* de relacionamento baseia-se em manter um bom relacionamento com os seus clientes. Foca na coleta de informações individuais de cada um para que possa tratá-los de uma forma diferenciada, em que ambos possam se beneficiar. Nesse caso, a empresa entrega os serviços e os produtos personalizados e o cliente oferece informações necessárias para que estes possam atender às suas expectativas (LIMA, 2007).

De acordo com Viegas (2013), o *marketing* de relacionamento surgiu de uma necessidade imposta pelo mercado, em que as organizações passaram a direcionar suas ações ao cumprimento das expectativas dos consumidores, com a intenção de criar um relacionamento de longo prazo e duradouro, objetivando a lucratividade da empresa.

Segundo Corrêa (2010), para as empresas terem um relacionamento de longo prazo com os seus clientes, é preciso um esforço que envolva a direção, os gestores de *marketing*, bem como as demais áreas da empresa para que, juntos, direção, gestores e equipe de funcionários possam atrair os clientes e diferenciarem-se dos concorrentes.

A empresa que tem um bom relacionamento com os seus clientes diferencia-se da concorrência, uma vez que o cliente, independentemente do preço do produto que está adquirindo, localização ou qualidade, não deixará de comprar devido ao bom relacionamento que possui com organização, por ter criado um vínculo de confiança (SEYBOLD, 2002).



## FIDELIZAÇÃO

A fidelização tornou-se essencial para as organizações. Segundo Gonçalves (2007), o cliente é fiel de vez em quando, mas não para sempre, por isso as organizações precisam trabalhar esse ponto, uma vez que fidelidade é um processo de conquista a longo prazo. Nesse sentido, a fidelização envolve atitudes que possam transmitir confiança, cuidado, respeito, atenção e carinho com o outro, ou seja, ela é um processo contínuo de conquista da lealdade.

Para Pertence (2006), fidelização ocorre quando a organização consegue atender às necessidades de seus consumidores, criando um vínculo entre consumidor e empresa, sendo que é necessário ficar atento ao atendimento, que é ponto fundamental.

Entretanto, é importante as organizações descobrirem os motivos pelos quais muitos clientes recusam seus produtos ou prestação de um serviço, dando preferência aos concorrentes. A partir disso, devem-se sanar os pontos fortes e fracos (FRITZEN, 2010).

De acordo com Santos (2011), a empresa se beneficia do comportamento de seus consumidores quando passa a compreender melhor suas exigências e suprir as suas necessidades.

## PROGRAMA DE BENEFÍCIOS

Programas de benefícios são essenciais para a construção de relacionamentos estáveis e de longo prazo, uma vez que permitirão à organização conhecer melhor seus clientes, identificando suas características e desejos. Assim, aplicando essas referências, as empresas conseguem se aproximar de seus clientes, estabelecendo um elo de relacionamento e confiança, criando vantagens competitivas em relação à concorrência (CRESCITELLI; GUIMARÃES; MILANI, 2006).

Mediante isso, é importante mencionar que um programa de relacionamento é feito para o cliente permanecer mais tempo na empresa. Milhas, bônus ou prêmios são algumas das ferramentas que as organizações utilizam para reter os consumidores, uma vez que não basta satisfazer suas necessidades ou desejos, é necessário superar as suas expectativas (LIMA, 2007).

Segundo Souza (2009), o programa de relacionamento envolve uma troca. Sendo assim, a empresa oferece vantagens e benefícios a quem prefere seus



serviços e produtos. Em consequência disso, para manter um cliente fiel, cabe à própria organização achar vínculos com os seus consumidores para se tornarem leais no mercado em que se encontram.

Crescitelli, Guimarães e Milani (2006) afirmam que, para um programa de benefícios funcionar, é necessário que todos os colaboradores estejam engajados com o programa, a fim de que tudo possa ocorrer perfeitamente. Desse modo, a empresa, junto com a sua equipe, alcançará os objetivos propostos.

Para atrair um consumidor, é preciso que sejam oferecidas vantagens com a intenção de que o cliente possa sair com alguns benefícios que gostaria e que não estivesse esperando, isto é, sempre suprir as necessidades e os desejos dos compradores (LIMA, 2007).

Moutella (2002) ressalta alguns pontos essenciais recomendados na implantação de um programa de relacionamento, os quais são apresentados no quadro 1.

**Quadro 1** - Pontos essenciais para a Implantação do Programa de Relacionamento por Moutella

PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO E RELACIONAMENTO	
REGRAS CLARAS	Os colaboradores devem ter conhecimento sobre o programa, para transmitir informações ao serviço que está sendo prestado ao cliente;
PLANEJAMENTO	Programa de relacionamento bem executado e passar total confiança ao cliente;
PRÊMIOS ATRAENTES	Oferecer vantagens e que possa ser atingível, conforme o esforço do consumidor;
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	Induzir o consumidor a comprar mais e ampliar o relacionamento junto a empresa;
PONTUAÇÃO	A cada valor da compra, acumulará pontos, uma vez que acumulados poderá trocar por outros produtos, prêmios ou que ofereça algum tipo de descontos em compras futuras.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Segundo Crescitelli, Guimarães e Milani (2006), na implantação de um programa de relacionamento, as organizações precisam priorizar alguns pontos necessários para que o programa fique bem claro aos colaboradores e aos clientes.

De acordo com Gonçalves (2007), um programa de benefícios não é só acúmulo de pontos, a empresa deve investir na sensação de conforto e comodidade de seu cliente, ou seja, deve fazer com que ele se sinta bem e confortável por ser cliente da marca e deseje adquirir os serviços ou produtos prestados.



## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para este estudo, abordou-se a pesquisa qualitativa, a qual permitiu atingir o maior número de informações possíveis para a elaboração. Segundo Oliveira (2002), a pesquisa qualitativa é uma série de assuntos em relação ao que está sendo pesquisado.

Os procedimentos metodológicos utilizados para este estudo quanto aos fins foi a pesquisa descritiva. Segundo Oliveira (2002), cabe ao investigador analisar e identificar as características de determinadas populações ou fenômenos. Neste caso, a pesquisa teve como objetivo mostrar os resultados obtidos por meio da empresa analisada. Também foi adotada a pesquisa exploratória, com o intuito de descrever os fatores determinantes e quais as razões e os porquês das coisas (LOPES, 2006).

Sobre os meios de investigação utilizados neste capítulo, foram realizadas as pesquisas bibliográfica e documental e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Martins e Theóphilio (2009), busca conhecer, analisar e explicar as diferentes publicações de um determinado assunto. Já o estudo de caso tem a intenção de recolher as informações postas, uma vez que permitirá um conhecimento mais detalhado (PINHEIRO, 2010). Em relação à pesquisa documental, segundo Godoy (1995), procura-se trazer referências diversificadas, como jornais, revistas, relatórios, tabelas estáticas, entre outros.

A população-alvo deste estudo é uma empresa familiar que há mais de 30 anos atua no setor automobilístico, tendo como foco oferecer para a região de Criciúma um atendimento exclusivo. Foi empregada a entrevista em profundidade, por meio da qual houve uma interlocução com o gestor da organização, com o propósito de obter informações relevantes, segundo Dias, Rodrigues e Watanabe (2015).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para o presente estudo foram utilizados questionários com perguntas e respostas, tabelas e análises, com o intuito de propor um programa de fidelização e relacionamento para a concessionária em estudo. A seguir, serão apresentadas as pesquisas qualitativa e documental.



## ANÁLISE DA PESQUISA QUALITATIVA COM O GESTOR

Nesta etapa do estudo, será demonstrada a entrevista realizada com o gestor da organização, na qual foi aplicado um questionário com dezesseis questões sobre o programa de fidelização e relacionamento com os clientes. Na sequência, será apresentada a pesquisa qualitativa com a entrevista em profundidade realizada com o gestor.

### Questões relacionadas à estratégia

Os dados apresentados a seguir tiveram como objetivo identificar as estratégias que a empresa utiliza para atrair o seu público-alvo. Seguem, no quadro 2, os resultados predominantes.

**Quadro 2 - Estratégia da organização**

PERGUNTA	RESPOSTA	SÍNTESE
Qual estratégia de <i>marketing</i> , e que forma o grupo utiliza par fidelizar?	Público-alvo específico são de classes B+ e A, participamos de eventos, festas regionais, parceria junto a entidade profissional e <i>shopping</i> .	Investe em divulgação, utilizando pontos estratégico para atingir o público alvo.
O grupo utiliza alguma forma de CRM?	Sim, através de uma base cadastral da empresa, via telefone, <i>e-mail</i> , correio ou visitas presenciais.	A organização busca atualizar os dados cadastrais e evitar possíveis perdas e identificar as necessidades de seus consumidores.
Como é feito a utilização do banco de dados?	É utilizado para apresentação de novos produtos, convocação de clientes para realização de manutenções regulares da oficina e envio de matéria promocional.	Com os dados cadastrais atualizados, a organização tem oportunidade de conquistar e fidelizar seus clientes.
Como é feita a atualização do banco de dados?	Através de qualquer meio de contato do cliente com a empresa, e atualização cadastral dos clientes.	A empresa buscar sempre em manter os dados atualizados, sendo que os colaboradores são orientados

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Por meio de entrevista realizada com o gestor da organização, pode-se observar que a empresa investe em divulgação, sempre focando o público que quer atingir. Utiliza o banco de dados CRM para apresentação de novos produtos e atendimento exclusivo aos seus clientes. Também busca sempre manter o banco de dados atualizado corretamente.



## Questões relacionadas ao conhecimento de um programa de fidelidade

Os dados apresentados a seguir demonstrarão algumas questões em relação ao conhecimento do programa de fidelidade. Seguem, no quadro 3, os resultados predominantes.

**Quadro 3** - Conhecimento de um programa de fidelidade

PERGUNTA	RESPOSTA	SÍNTESE
O grupo tem conhecimento dos benefícios de um programa de fidelização?	A manutenção eficaz da base dados cadastrais, melhoria da imagem da marca, identificação com os clientes e troca de veículos.	Atualização dos dados cadastrais, periodicamente, e aproximação de seus clientes para atender suas necessidades e desejos.
O que grupo entende por um programa de fidelização?	Um plano que ofereça vantagens e benefícios, objetivando a permanência do cliente na empresa.	O grupo tem um bom conhecimento, sendo que um programa de fidelização terá retenção de clientes.
O grupo já participou de um programa de fidelização e confia nele?	Não.	Não executam o programa de fidelização.
O que o grupo pensa sobre ter um programa de fidelização e quais são as vantagens e desvantagens?	Os clientes chegaram na marca através da indicação de outros clientes, o que faz a fidelização ser de grande importância, a vantagem retenção de clientes e desvantagens o risco da acomodação do cliente ao utilizar somente os benefícios.	O marketing boca a boca é essencial, uma vez que a organização conhece bem os pontos positivos e negativos.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Por meio de entrevista realizada com o gestor da organização, pode-se analisar que o grupo não participou de nenhum programa de fidelização aos clientes, porém tem conhecimento sobre o assunto e sobre as vantagens que esse programa pode trazer para a empresa.

## Questões relacionadas aos tributos mais importantes de um programa de fidelização

Os dados apresentados a seguir tiveram como finalidade identificar quais os elementos mais importantes para se atender a um programa de fidelização. Seguem, no quadro 4, os resultados predominantes.

**Quadro 4 - Atributos mais importantes de um programa de fidelização**

PERGUNTA	RESPOSTA	SÍNTESE
O que o grupo valoriza em um programa de fidelização?	Vantagens reais aos clientes, progressividade dos benefícios de acordo com o tipo/volume de gastos do consumidor.	O conhecimento melhor do seu público-alvo e oferecer benefícios conforme gastos que o consumidor realiza na marca.
O grupo acredita que seja aplicável um programa de fidelização, uma vez que precisará a colaboração de todos?	Algo a ser amadurecido, pois já houve discussões, sendo que todo o projeto precisa de tempo e recursos para de aplicar.	O treinamento dos colaboradores é fundamental, porém é necessário recursos e tempo para que o projeto seja bem executado
O grupo considera importante ter uma gestão de relacionamento?	Sim. Pois, através dela é possível obter-se um retrato do perfil do cliente, necessidades e grau da satisfação direcionando a empresa para o crescimento.	Funcionários bem capacitados e orientados fazem toda a diferença na gestão de relacionamento.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Por meio de entrevista realizada com o gestor da organização, pode-se analisar que há um grande conhecimento em relação ao programa e aos seus benefícios. Nesse caso, o programa pode ser trazido para a organização, mas para ser aplicado serão necessários recursos e tempo, como também colaboradores treinados para transmitir as informações corretas.

## ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO SELECIONADOS PARA ESTE ESTUDO

Nesta etapa, concluiu-se que as montadoras oferecem programas de fidelização, utilizando suas estratégias para relacionar-se com os seus clientes e mantê-los satisfeitos com os serviços e produtos que estão sendo oferecidos. As montadoras que aplicam o programa são *Chevrolet, Fiat, Peugeot, Mitsubishi e Volkswagen*. A seguir, será apresentada a pesquisa documental, realizada por meio de pesquisas bibliográficas.

### Programas de relacionamento e fidelização selecionados para o estudo

Os dados apresentados a seguir tiveram como objetivo identificar quais as montadoras que utilizam o programa de fidelização e relacionamento. Seguem, no quadro 5, os resultados predominantes.



**Quadro 5 - Programa de fidelização das montadoras – quem participa**

<b>Quem são os participantes - do Programa de Fidelização e Relacionamento</b>	
Chevrolet	Pessoas físicas, clientes da marca e não clientes.
Fiat	Pessoas físicas, clientes da marca e não clientes.
Peugeot	Pessoas físicas, clientes da marca e colaboradores
Mitsubishi	Oferecido a pessoas física cliente e não cliente.
Volkswagen	Oferecido a pessoas física cliente e não cliente.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Ao analisar as tabelas de atributos, percebe-se que as montadoras especificaram bem o público que querem atender para que os consumidores possam se beneficiar dos produtos e serviços que cada companhia oferece.

### **Programas de relacionamento e fidelização selecionados para o estudo da segmentação**

Os dados apresentados a seguir tiveram como objetivo conhecer os segmentos que as montadoras oferecem aos seus clientes. Seguem, no quadro 6, os resultados predominantes.

**Quadro 6 - Programa de fidelização das montadoras – quais os segmentos**

<b>Quais segmentos - do Programa de Fidelização e Relacionamento</b>	
Chevrolet	Aquisição de um 0km, quitação de consórcio, oficinas, peças, acessórios, serviços e descontos na anuidade do cartão.
Fiat	Somente na aquisição de veículos 0km.
Peugeot	Veículos 0km, adquiridos pelos clientes da marca nos últimos 5 anos, serviços e produtos.
Mitsubishi	Revisões na concessionária, serviços e peças.
Volkswagen	Assistências de veículos como reboque, serviço de chaveiro, socorro elétrico, mecânico, troca de pneu e reserva de veículo.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Ao analisar as tabelas de atributos das montadoras, o segmento é diversificado, trazendo diversas opções para o público-alvo, fazendo com que o programa seja vantajoso e interessante para o consumidor.



## Programas de relacionamento e fidelização selecionados para o estudo de parceiros

Os dados apresentados a seguir tiveram como objetivo identificar quais os parceiros que participam do programa de fidelização oferecidos pelas montadoras. Seguem, no quadro 7, os resultados predominantes.

**Quadro 7** - Programa de fidelização das montadoras – quem são os parceiros

Quais segmentos - do Programa de Fidelização e Relacionamento	
Chevrolet	Cartão de Crédito Banco do Brasil – ChevroletCard
Fiat	Cartão de Crédito ItaúCard
Peugeot	Multiplus
Mitsubishi	Cartão de Crédito ItaúCard
Volkswagen	Cartão de Crédito ItaúCard

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2016).

Ao analisar as tabelas de atributos, as montadoras contam com parceiros como Banco do Brasil, banco Itaú e a Multiplus. Em relação aos bancos, são oferecidos cartões de crédito aos clientes, a fim de que possam usufruir dos produtos e serviços, acumulando pontos. Quanto à Multiplus, a parceria se dá por meio da aquisição de um zero km, cujos pontos ficam acumulados no *site* da empresa e da Multiplus.

## Programas de relacionamento e fidelização selecionados para o estudo do acúmulo e resgate de pontos

Os dados apresentados a seguir tiveram a finalidade de verificar como os clientes resgatam e como acumulam seus pontos, os quais são oferecidos pelas montadoras. Seguem, no quadro 8, os resultados predominantes.



**Quadro 8 - Programa de fidelização das montadoras – como ocorre o acúmulo e o resgate de pontos**

<b>Acumulo de pontos e Resgate de pontos - do Programa de Fidelização e Relacionamento</b>	
Chevrolet	4% das compras na aquisição de produtos e serviços são convertidos em pontos que serão acumulados.
Fiat	5% das compras na aquisição de produtos e serviços são convertidos em pontos, o resgate pode ser parcial ou integrado.
Peugeot	Para cada veículo zero km a uma certa pontuação, a conversão dos pontos acumulados, pelos participantes da Multiplus.
Mitsubishi	5% das compras na aquisição de produtos e serviços são convertidos em pontos, o resgate pode ser parcial ou integrado.
Volkswagen	5% das compras na aquisição de produtos e serviços são convertidos em pontos, o resgate pode ser parcial ou integrado.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Ao analisar as tabelas de atributos das montadoras, observa-se que o acúmulo de pontos acontece por meio da aquisição de produtos e serviços. Para a montadora *Chevrolet*, o cliente acumula 4%. Na *Fiat*, *Mitsubishi* e *Volkswagen*, são 5%. O resgate pode ser parcial ou integral. A *Peugeot* trabalha com pontuação para cada aquisição de um zero km, sendo que o consumidor poderá acessar o *site* da Multiplus e fazer a conversão dos pontos acumulados.

**Programas de relacionamento e fidelização selecionados para o estudo sobre a utilização dos pontos e sua validade**

Os dados apresentados a seguir tiveram como objetivo identificar como as montadoras oferecem os serviços para que os clientes possam pontuar e validar o uso, ou seja, a conversão de pontos em produtos. Seguem, no quadro 9, os resultados predominantes.

**Quadro 9 - Programa de fidelização das montadoras – utilização e validade dos pontos**

<b>Utilização dos pontos e Validades - do Programa de Fidelização e Relacionamento</b>	
Chevrolet	Na aquisição de um zero km, quitação de consórcio, oficinas, peças originais, acessórios, serviços e descontos na anuidade do cartão, validade 3 anos.
Fiat	Desconto na aquisição de um zero km, validade 3 anos.
Peugeot	Na compra de um zero km, serviços ou aquisição de produto oferecidos pela Peugeot, validade prazo indeterminado.
Mitsubishi	Desconto em peças, serviços acessórios, revisões ou na aquisição de um zero km, validade 2 anos.
Volkswagen	Desconto em peças, serviços acessórios, revisões ou na aquisição de um zero km, validade 3 anos.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.



Ao analisar as tabelas de atributos das montadoras, verificou-se que a validade de pontos para a *Peugeot* é por tempo indeterminado. Para a *Chevrolet*, *Fiat* e *Volkswagen*, são três anos. Para a *Mitsubishi*, dois anos. Após a conversão dos pontos, os clientes poderão utilizá-los nos segmentos que as companhias oferecerem, abrangendo diversas áreas.

## ANÁLISE DE DADOS SECUNDÁRIOS

Sabe-se que na atualidade os clientes estão ficando cada vez mais exigentes, pois eles têm um conhecimento mais detalhado sobre os produtos e serviços que estão expostos no mercado, principalmente no setor automobilístico. Segundo a Fenabreve (2015), quando um cliente adquire um veículo, ele quer mais do que um motor funcionando corretamente, e tantos outros componentes. Quer algo que possa suprir suas necessidades, satisfazer seus desejos e superar suas expectativas. Cabe às montadoras investir em um bom relacionamento a longo prazo para que isso aconteça.

A empresa que tem um bom relacionamento com os seus clientes diferencia-se da concorrência, e assim o cliente, independentemente do preço do produto que está adquirindo, da localização ou da qualidade, não deixará de comprá-lo devido ao bom relacionamento que possui com a organização e por ter com ela um vínculo de confiança.

Na entrevista realizada com o gestor da organização pesquisada, a informação que se obteve foi que ele considera ser fundamental a gestão de relacionamento com os clientes, pois por meio dela é possível obter um retrato do perfil, das necessidades e do grau de satisfação dos clientes, possibilitando, dessa forma, a oportunidade de a empresa evoluir em direção ao que os seus consumidores esperam.

Além do bom relacionamento, é necessário que as empresas busquem a fidelização e a retenção de clientes, sendo imprescindível oferecer algo a mais aos consumidores. Para Lima (2007), é preciso que sejam oferecidas vantagens, com a intenção de que o cliente possa sair com alguns benefícios que gostaria de ter, além de não ficar esperando.

De acordo com o gestor entrevistado, um programa de fidelidade seriam as vantagens reais aos clientes, a progressividade dos benefícios, mas desde que o programa cumpra os requisitos exigidos, fazendo com que os clientes permaneçam na organização.



Com os dados levantados na pesquisa sobre as montadoras que aplicam o programa de fidelização e relacionamento, chegou-se à conclusão de que elas consideram-no fundamental, uma vez que reterão seus clientes e criarão novos vínculos com outros, proporcionando uma lucratividade para si. Para Souza (2009), o programa de relacionamento envolve uma troca na qual a empresa oferece vantagens e benefícios a quem prefere os serviços e os produtos oferecidos – nesse caso, tanto a organização que oferece quanto o cliente que adquire saem ganhando.

No decorrer da pesquisa, foram levantadas várias informações necessárias para propor um modelo de programa de fidelização e relacionamento para a empresa em estudo, cuja proposta será apresentada na sequência.

## **PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO**

Sugere-se à empresa em estudo que implante um programa de relacionamento e fidelização aos seus clientes para que eles possam acumular pontos e trocar por produtos e serviços oferecidos pela empresa ou acessando o *site* da Multiplus, que foi proposta como parceira da empresa. É importante destacar que a Multiplus, atualmente, é uma organização que abrange vários segmentos para que o programa fique mais atrativo ao consumidor.

Sendo assim, para que os clientes da marca tenham acesso ao programa *Viva Lemonde*, é necessário acessar o próprio *site* da organização, que precisará fazer algumas atualizações, tais como: acesso ao cliente, cadastro, pontuação de cada serviço, acessórios, peças, entre outras, além do regulamento que tratará da garantia da viabilidade entre cliente e empresa.

### **Acesso ao *site* da empresa**

Nessa etapa do projeto, o cliente poderá acessar o *site* da empresa pelo *Google*, colocando o nome da organização, que aparecerá no primeiro *link* para melhor identificação. Esse tipo de acesso a empresa pesquisada já disponibiliza, conforme apresentado na figura 2 abaixo.



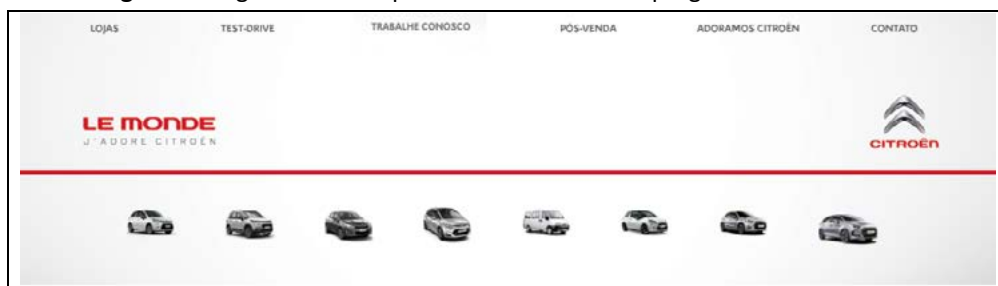
**Figura 2 - Acessando ao *site* da organização**



**Fonte:** Lemonde (2010). Disponível em: <<https://www.lemonde.com.br/>>.

Na figura 3 abaixo, a organização possui o seu próprio *site*. Nesse caso, propõe-se à empresa em estudo que crie uma nova aba, na qual o cliente possa acessar o programa de fidelização e acompanhar os serviços e produtos que pontuam quando utilizam os serviços da organização.

**Figura 3 - Sugestão de aba para o cliente acessar o programa Viva Lemonde**



**Fonte:** Lemonde (2010). Disponível em: <<https://www.lemonde.com.br/>>.

De acordo com a figura 4, o cliente poderá acessar o *site* com seu usuário e o CPF ou *e-mail* cadastrado. Caso tenha esquecido sua senha, poderá fazê-la novamente, recebendo a confirmação através do seu *e-mail*. O consumidor que ainda não se cadastrou poderá fazer o cadastro nesse ícone.

**Figura 4 - Acesso ao Programa Viva**

**Fonte:** Lemonde (2010). Disponível em: <<https://www.lemonde.com.br/>>.

Na figura 5, a Multiplus é apresentada como um programa de fidelidade que reúne diversas empresas como parceiras, permitindo acúmulos de pontos e o resgate de serviços e produtos nos mais diversos segmentos, fazendo com que as empresas tenham bom relacionamento com os seus clientes. Nesse sentido, foi sugerida à empresa uma parceria com a Multiplus, assim o cliente poderá aproveitar melhor a sua pontuação e a empresa os benefícios.

**Figura 5 - Acesso ao Programa Multiplus sugerido como parceiro**

**Fonte:** Multiplus (2016). Disponível em: <<https://www.pontosmultiplus.com.br/home/>>.

Portanto, o programa de relacionamento e fidelização funciona diretamente no *site* da própria organização, para qual foi sugerida a atualização de novas abas, bem como o acompanhamento e o resgate dos pontos pelos clientes.

## REGULAMENTO DO PROGRAMA DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO

Este tópico é de autoria dos autores deste capítulo e contém o regulamento que explica os procedimentos para a aquisição dos benefícios, dos descontos e



de informações sobre como ocorrerão as pontuações. Nesse caso, é preciso que o cliente esteja ciente das normas, pois deverá assinar junto com a gerência da empresa a aderência ao programa.

Subsequentemente, será apresentado o regulamento Viva Lemonde, no qual os consumidores da marca e ainda os que não são poderão estar assegurados das regras. Vale ressaltar que o programa dispõe da participação dos colaboradores que têm o carro da marca.

**Quadro 10 - Regulamento do Programa Viva Lemonde - Disposições Gerais**

<b>Programa Viva Lemonde Disposições Gerais</b>
O programa será administrado pelo próprio usuário;
A pontuação é válida somente para os serviços das próprias concessionárias e outros estabelecimentos;
Participantes pessoas físicas, jurídicas e colaboradores que possuem o veículo da marca;
Após a realização do cadastro o cliente passa acumular pontos;
<a href="https://www.pontosmultiplus.com.br/home/">https://www.pontosmultiplus.com.br/home/</a> ou <a href="http://www.lemonde.com.br/new/">http://www.lemonde.com.br/new/</a>

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

No quadro 10, apresentam-se as disposições gerais do Programa Viva Lemonde, que certificará aos clientes sobre o programa de relacionamento e fidelização que a empresa oferece e para o consumidor ter um melhor conhecimento sobre os procedimentos.

**Quadro 11 - Regulamento do Programa Viva Lemonde – cadastro dos participantes**

<b>Programa Viva Lemonde Cadastro dos Participantes</b>
O cadastro poderá ser feito através do site <a href="http://www.lemonde.com.br/new/">http://www.lemonde.com.br/new/</a> ou na loja física;
É necessário que o cadastro esteja corretamente preenchido;
Após fazer o cadastro o cliente poderá acessar sua conta do programa normalmente;
É fundamental o cadastro do e-mail corretamente;
Para participantes de pessoas jurídicas é importante apresentar toda documentação solicitada pela organização.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

No quadro 11, apresenta-se de que forma são feitos os cadastros dos clientes. Vale ressaltar que, no momento do cadastro, as informações devem estar corretas, uma vez que a empresa não se responsabiliza caso ele esteja incompleto, ficando a responsabilidade para o consumidor.



**Quadro 12 - Regulamento do Programa Viva Lemonde - Formas de Pontuação**

<b>Programa Viva Lemonde Formas de Pontuação</b>
A pontuação será acumulada pelo participante através de compras e serviços feitos na loja física;
A consulta de pontuação poderá ser feita no site <a href="http://www.lemonde.com.br/new/">http://www.lemonde.com.br/new/</a> ou no site <a href="https://www.pontosmultiplus.com.br/home/">https://www.pontosmultiplus.com.br/home/</a> ;
O participante que não estiver com o cadastro atualizado ou incompleto não irá receber as pontuações até que regularize;
Os pontos acumulados não serão convertidos em dinheiro;
As notas fiscais estarão disponíveis no site <a href="http://www.lemonde.com.br/new/">http://www.lemonde.com.br/new/</a> ;

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

No quadro 12, apresenta-se de que forma os clientes poderão pontuar – se por meio de produtos e ou de serviços oferecidos pela empresa. A consulta poderá ocorrer através do *site* da organização, mas se o cadastro estiver incompleto o cliente não pontuará até que se regularize.

**Quadro 13 - Regulamento do Programa Viva Lemonde - Resgate e Validade**

<b>Programa Viva Lemonde Resgate e Validade</b>
É de responsabilidade o participante informar um e-mail para que possa receber a confirmação de resgate;
Para resgatar a própria pontuação é só acessar ao site <a href="http://www.lemonde.com.br/new/">http://www.lemonde.com.br/new/</a> ou no site <a href="https://www.pontosmultiplus.com.br/home/">https://www.pontosmultiplus.com.br/home/</a> ;
Caso o participante esqueça de solicitar a pontuação, poderá apresentar a nota fiscal e solicitar a pontuação em até 10 dias.
Os pontos acumulados terão validades 36 meses;
Em caso de problemas, os participantes poderão apresentar-se até a loja ou acessar site do programa e tirar suas dúvidas.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

No quadro 13, apresenta-se a forma como o cliente poderá resgatar os seus pontos acumulados e o prazo a ser cumprido. Em caso de problemas, o participante poderá ir até a loja ou acessar o *site* do programa e esclarecer as dúvidas.

**Figura 6 - Recompensas e acúmulos de pontos**

Programa	Segmento	Acúmulo de pontos	Paridades dos Pontos	Validade dos pontos
	Revisão	5.000 pontos	1 pontos = 1,00 em desconto	36 meses
	Serviços	4.500 pontos	1 pontos = 1,00 em desconto	36 meses
	Veículos Novos	3.500 pontos	1 pontos = 1,00 em desconto	36 meses
	Veículos Seminovos	2.200 pontos	1 pontos = 1,00 em desconto	36 meses
	Seguro Protetor do automóvel	1.500 pontos	1 pontos = 1,00 em desconto	36 meses

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na figura 6, apresenta-se a recompensa, os acúmulos e a validade, sendo que a cada R\$1,00 gasto o cliente acumulará 1 ponto. Na coluna segmento são demonstrados os serviços que a empresa oferece e os acúmulos de pontos que o cliente deverá obter para trocar em descontos.

**Figura 7 - Conversão de acúmulos de pontos**

Programa	Resgate	Pontuação	Desconto em Reais \$	Coeficiente
	5.000 pontos	1 pontos = 1,00 em desconto	R\$ 100,00	2%
	4.500 pontos	1 pontos = 1,00 em desconto	R\$ 90,00	2%
	3.500 pontos	1 pontos = 1,00 em desconto	R\$ 70,00	2%
	2.200 pontos	1 pontos = 1,00 em desconto	R\$ 44,00	2%
	1.500 pontos	1 pontos = 1,00 em desconto	R\$ 30,00	2%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na figura 7, apresenta-se a conversão de acúmulos de pontos, por meio da qual o cliente poderá trocar pontos por desconto em um dos segmentos que a organização oferece. O cliente terá um cartão fornecido pela organização para que, no momento do resgate, possa escolher o produto e digitar um código. Vale ressaltar que a conversão e o resgate de pontos são feitos no *site* da Multiplus.


**Quadro 14 - Regulamento do Programa Viva Lemonde - Consumidor e Cancelamento**

<b>Programa Viva Lemonde do Consumidor e Cancelamento</b>
O participante no momento da adesão autoriza o grupo armazenar em seus bancos de dados às informações contidas do consumidor;
A empresa será responsável pelo sigilo de informações e pelo respeito à privacidade do consumidor;
É permitido ao participante que cancele sua participação ao programa Viva Lemonde;
O grupo e a Multiplus têm o direito de cancelar o cadastro do programa Viva Le Monde em casos de mau uso, falsificação ou de fraude sem aviso prévio ao cliente;
O participante no momento da adesão autoriza o grupo armazenar em seus bancos de dados às informações contidas do consumidor;

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

No quadro 14, apresenta-se o direito do consumidor ao cancelar a participação no Programa Viva Lemonde, sendo explicado como ocorrerá e quais são os seus direitos.

**Quadro 15 - Regulamento do Programa Viva Lemonde - Considerações Finais**

<b>Programa Viva Lemonde Considerações Finais</b>
Dúvidas, críticas e sugestões poderão ser registradas no próprio site:< <a href="http://www.lemonde.com.br/new/">&gt;</a> ;
O grupo responsável pelo programa não se responsabiliza por falha na notificação do cancelamento do programa causada, por erros de informação;
Caso o participante queira encerrar o programa, terá que assinar o termo de desistência e assim terá um prazo de 30 dias para resgatar a pontuação que havia acumulada no decorrer do programa;

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

No quadro 15, apresenta-se ao consumidor a resenha do Programa Viva Lemonde e suas sugestões para que a empresa possa fazer melhorias. Nela, a organização também deixa claro que não se responsabiliza pelo cancelamento do programa.

Por meio de pesquisa sobre programa de fidelização, pôde-se perceber que é um método que possui a finalidade de aproximar as organizações a seus clientes, sendo que fidelizará e buscará um bom relacionamento, como também atrairá novos clientes para a empresa em estudo. Nesse sentido, é um programa vantajoso, pois além de o cliente utilizar os serviços da organização, poderá trocar seus pontos na Multiplus (sugerida como parceria), a qual apresenta muitos benefícios aos consumidores.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou reconhecer quais benefícios um programa de relacionamento e fidelização traz para a organização. Apontou, por meio das pesquisas, que as empresas que praticam esse método têm mais chance de se destacar no mercado, bem como desenvolver a fidelidade e a lealdade do consumidor. Este, por sua vez, está em busca das facilidades para adquirir um novo produto e/ou serviço que possa ser vantajoso.

Desse modo, o projeto foi realizado em uma empresa familiar, que há mais de 30 anos atua no setor automobilístico, conforme já especificado. O estudo teve como objetivo conhecer a estrutura da organização e a base de clientes da empresa, compreender as características de um programa de relacionamento e as regras, como também os critérios para o desenvolvimento de um programa, identificar os concorrentes e propor à empresa em estudo um programa de relacionamento e fidelização.

Por meio dos dados, foi possível perceber o quanto as ferramentas de *marketing* podem auxiliar no desenvolvimento da organização e dos benefícios que trazem.

Para alcançar os objetivos apresentados neste capítulo, foram utilizadas três modalidades de pesquisa: documental, pesquisa bibliográfica e pesquisa qualitativa. A pesquisa documental foi essencial, pois por meio dela foi possível levantar dados em relação às empresas concorrentes e saber o que elas oferecem para os seus consumidores. A pesquisa bibliográfica sustentou com conceitos cada tópico apresentado na fundamentação teórica do estudo. A pesquisa qualitativa, realizada com o gestor, permitiu obter a opinião e a visão da gestão da empresa quanto ao tema deste estudo.

Por intermédio de todos os dados levantados, o presente estudo propôs um modelo de programa de fidelização e relacionamento de clientes em que sejam estabelecidas as regras e que o cliente tenha total conhecimento do programa. Será oferecido aos clientes um cartão de fidelidade, que não terá custo algum, com o qual, cada vez que o cliente adquirir um produto ou serviço, poderá pontuar. Para isso, será exigido o seu CPF para que possa ocorrer a pontuação. O consumidor poderá acompanhar cada pontuação no *site* da empresa, a qual possui parceria com a Multiplus.

O estudo deste projeto possibilitou um amplo conhecimento para os pesquisadores, os quais puderam rever cada conceito que se aplica a um programa de



fidelidade. Vale ressaltar que os objetivos específicos propostos foram todos alcançados. Para a empresa, o estudo foi fundamental, pois ela precisa dos consumidores para permanecer no mercado, assim como é imprescindível mantê-los satisfeitos com os produtos e serviços que estão sendo oferecidos, o que garante que a empresa se mantenha ativa no mercado por muitos anos.

## REFERÊNCIAS

CORRÊA, S. M. *Análise do perfil e das expectativas do consumidor em relação à performance de atendimento e relacionamento de uma operação de varejo criciumentense*. 2010. 117 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Secretariado Executivo) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010.

CRESCITELLI, E.; GUIMARÃES, C. T.; MILANI, G. F. Marketing de relacionamento aplicado ao varejo: uma proposta de programa de fidelização. *Revista de Administração da UNIMEP*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 17-37, jan./abr. 2006.

DIAS, A. T. B. B.; RODRIGUES, A.; WATANABE, M. *Pesquisa de mercado*. Criciúma: Unesc, 2015.

FEDERAÇÃO NACIONAL DA DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES - FENABRAVE. *A satisfação dos clientes de concessionárias de veículos*. Publicado em 27 de janeiro de 2015. Disponível em: <<http://fenabravesc.com.br/a-satisfacao-dos-clientes-de-concessionarias-de-veiculos/>>. Acesso em: 29 out. 2016.

FRITZEN, G. da S. *Importância do marketing de relacionamento para micro e pequenas empresas*. 2010. 45 f. Monografia (MBA em Comunicação e Estratégias de Marketing) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GONÇALVES, H. J. *Fidelização de clientes*. 2007. 61 f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LE MONDE CITROEN *Concessionária Citroen*. Disponível em: <<https://www.lemonde.com.br/>> Acesso em 26 de out. de 2016.

LIMA, A. J. da S. *Marketing de relacionamento - fidelização de clientes: um estudo de caso na empresa Torteria Di Lorenza*. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2007.



LOPES, J. *O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas*. Recife: Universidade da UFPE, 2006.

MADRUGA, R. *Guia de implementação de marketing de relacionamento CRM: o que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes*. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILIO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MONTEIRO, E. N. R. *Qualidade no atendimento ao cliente: um estudo de caso da Paracatu Autopeças Ltda.* – Paracatu/MG. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade TECSOMA, Paracatu, 2011.

MOUTELLA C. Fidelização de clientes como diferencial competitivo. *Portal do marketing: Tudo sobre marketing*. Publicada em 18 de abril de 2002. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelizacao%20de%20clientes%20como%20diferencial%20competitivo.htm>>. Acesso em: 2 abr. 2016.

MULTIPLÚS *Pontos múltiplos, aqui seus pontos valem mais*. Disponível em: <<https://www.pontomultiplus.com.br/home>> Acesso em: 29 de out. de 2016.

OLIVEIRA, J. F. de; SILVA, E. A. da. *Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios*. São Paulo: Saraiva 2002.

PERTENCE, J. N. *Marketing de relacionamento*. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) - Faculdade da Uniceub, Brasília, 2006.

PINHEIRO, J. M. dos S. *Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

SANTOS, W. G. dos. *O marketing de relacionamento para os formadores de opinião: análise e validação de um modelo teórico*. 2011. 186 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2011.

SAWADA, S. Y. *Anuário da indústria automobilística brasileira*. São Paulo: Anfavea, 2015.

SOUZA, A. A. de. *Satisfação, lealdade, fidelização e retenção de clientes*. Rio de Janeiro: UFF, 2009.

SEYBOLD, Patrícia B. *A revolução do cliente*. São Paulo: Makron, 2002.

TINOCO, M. A. C.; RIBEIRO, J. L. D. *Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviço*. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

VIEGAS, J. P. *Marketing de Relacionamento como ferramenta para satisfação e fidelização de clientes: um estudo em uma empresa de funilaria e pintura*. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) - Faculdade de Pará de Minas, Para de Minas, 2013.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. *Gestão de conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística*. *RAE Eletrônica*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 1-18, jan./jun. 2004.



WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. *A máquina que mudou o mundo*: baseado no estudo do Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

# INFLUÊNCIAS DOS ACORDOS DA OMC NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pers04>

Kamyla Correia Velho – Unesc

*E-mail:* [kamylavelho@hotmail.com](mailto:kamylavelho@hotmail.com)

Izabel Regina de Souza – Unesc

*E-mail:* [izabel@unesc.net](mailto:izabel@unesc.net)

Adriana Carvalho Pinto Vieira – Unesc

*E-mail:* [dricpvieira@unesc.net](mailto:dricpvieira@unesc.net)

SUMÁRIO





## INTRODUÇÃO

Com o término da Segunda Guerra Mundial, desencadeou-se nos países vencedores a necessidade de reconstruir a economia mundial por meio de órgãos reguladores. Havia o intuito de reerguer os países de forma que cooperassem para a reestruturação da área econômica internacional. Em consequência, desenvolveram-se algumas instituições que ajudaram a organizar e a manter o ritmo da nova economia mundial, como o Fundo Monetário Internacional – FMI, o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD e uma organização internacional que regulamentasse os fluxos comerciais (OLIVEIRA *et al.*, 2000).

Derivado dessas instituições nasceu o GATT – *General Agreement on Tariffs and Trade* (Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio). O desenvolvimento do comércio fez com que, de um simples acordo, o GATT se transformasse, na prática, embora não legalmente, em um órgão internacional, com sede em Genebra. Desse modo, passou a fornecer a base institucional para diversas rodadas de negociações sobre comércio e a funcionar como coordenador e supervisor das regras do comércio até o fim da Rodada Uruguai (última reunião de países para a discussão das diretrizes de comércio internacional promovida pelo GATT).

Posteriormente, denominada Organização Mundial do Comércio (THORSTENSEN, 1999), a OMC tornou-se um foro para negociação de acordos que reduzem obstáculos comerciais, beneficiando todos os países a partir da abertura do mercado. Atualmente, a OMC possui dezesseis acordos (OMC, s.d.).

Além da OMC, a Rodada Uruguai abordou vários outros temas em acordos, dentre eles os principais resultados alcançados, que foram sintetizados no Acordo de Marraqueche, como o aperfeiçoamento dos elementos de defesa comercial; o corte médio nas tarifas de 37%; o aumento das linhas de produtos com tarifas estáveis; a associação dos produtos agropecuários ao sistema multilateral de comércio; e a redução das barreiras não tarifárias (OLIVEIRA *et al.*, 2000).

Os objetivos do Acordo sobre a Agricultura consistem em estabelecer uma base para o início do processo de reforma do comércio de produtos agrícolas, criando um sistema de comércio justo e orientado para o mercado por meio de nove negociações e compromissos sobre o apoio e proteção, além de regras e disciplinas mais efetivas para o setor agrícola (PREÂMBULO DO ACORDO, 1994).



## MARCO TEÓRICO

### GATT/OMC

Depois da experiência frustrada de elaborar uma organização internacional que designasse as regras do comércio mundial, ficou assentado em 1947, e em feito temporário, o Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (*General Agreement on Tariffs and Trade* – GATT). Ao fim da oitava rodada de negociações do GATT, Rodada Uruguai, em 1995, foi criada a Organização Mundial do Comércio (OMC) (INMETRO, s.d.).

As atividades desenvolvidas pela Organização Mundial de Comércio são realizadas pelos Conselhos Gerais para o Comércio de Bens; para o Comércio de Serviços; para Aspectos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio; Órgãos de Solução de Controvérsias; de Exame de Políticas Comerciais; comitês de Comércio e Desenvolvimento, Restrições por Motivo de Balanço de Pagamentos e de Assuntos Orçamentários. Há, ainda, os comitês responsáveis pelos acordos temáticos ou setoriais em vigor na área de bens, como o Comitê de Agricultura, Barreiras Técnicas ao Comércio, Regras de Origem, Subsídios e Medidas Compensatórias e Salvaguardas. O Brasil faz parte dos processos de consulta e de negociação, cujos principais objetivos são o aprimoramento contínuo das normas de comércio internacional, inclusive na tentativa de buscar dispositivos que compreendam as necessidades próprias dos países em desenvolvimento; a garantia da abertura crescente dos mercados internacionais para bens e serviços brasileiros; e o fortalecimento do sistema multilateral de comércio, até mesmo o Mecanismo de Solução de Controvérsias, visando permitir a expansão das trocas internacionais em ambiente estável, não discriminatório e favorável ao desenvolvimento (MAPA, 2014).

Nos dias atuais, a OMC procura finalizar as negociações iniciadas na Rodada de Doha no ano de 2001.

### RODADAS DE NEGOCIAÇÃO

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MDIC (2014), com o objetivo de abrir novos mercados e diminuir as tarifas de importação, os países membros do GATT/OMC podiam engajar-se nas rodadas de negociação. Enquanto GATT, realizaram-se oito rodadas de negociações. Depois, como OMC, lançou-se a Rodada de Doha, criada para ser a rodada de desenvolvimento que



beneficiaria os países em desenvolvimento. Observa-se, na tabela 1, a evolução das negociações:

**Tabela 1 – Rodadas de negociações**

RODADA	PERÍODO	NÚMERO DE PAÍSES PARTICIPANTES	TEMAS COBERTOS
Genebra	1947	23	Tarifas
Annecey	1949	13	Tarifas
Torquay	1950 - 1951	38	Tarifas
Genebra	1955 - 1956	26	Tarifas
Dillon	1960 - 1961	26	Tarifas
Kennedy	1964 - 1967	62	Tarifas e antidumping
Tóquio	1973 - 1979	102	Tarifas, Medidas não tarifárias, Cláusula de Habilitação.
Uruguai	1986 - 1993	123	Tarifas, Agricultura, Serviços, Propriedade Intelectual, Medidas de Investimento, novo marco jurídico, OMC.
Doha	Com início em 2001 até hoje.	149	Tarifas, Agricultura, Serviços, Facilitação de Comércio, Solução de Controvérsias, “Regras”.

**Fonte:** Adaptado de Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2018).

## Rodada de Doha

Oficialmente aberta no Catar, mais especificamente na cidade de Doha, a Rodada foi lançada na Quarta Conferência Ministerial da OMC, em novembro do ano de 2001, ficando conhecida assim como Rodada de Doha (WTO, s.d.).

O desbalanceamento entre os objetivos dos países desenvolvidos e dos países em desenvolvimento, notado na Rodada Uruguai, originou a necessidade de uma nova rodada de negociações, a Rodada Doha, na qual novos assuntos, como agricultura, propriedade intelectual e serviços, foram sugeridos pelos países desenvolvidos (MDIC, 2018).

Segundo o (RIZZOTTO, 2018), a Rodada tem o intuito de reduzir barreiras tarifárias em âmbito mundial, proporcionando o livre comércio para os países em desenvolvimento.

A Rodada de Doha foi a primeira rodada de negociações comerciais da então instituída OMC e ficou batizada como “Rodada do Desenvolvimento”, tendo em vista a preocupação dos membros em priorizar os países menos favorecidos economicamente, que poderiam se beneficiar dos padrões justos de fluxo comercial.



Carvalho (2011) informa que na Rodada de Doha a agenda inicial contava com três conferências ministeriais, sendo a primeira a que deu origem ao nome, ocorrida em Doha, no ano de 2001. A segunda, na cidade de Cancún, no México, no ano de 2003. E a terceira em Hong Kong, na China, no ano de 2005.

Em 2003, a Rodada que aconteceu em Cancún terminou com um entrave e fez com que os membros da OMC marcassem outro encontro para continuarem as negociações em Genebra, Suíça (FARIA, 2018).

Já no ano 2004, em Genebra, foi delineado um acordo para que a rodada fosse concluída em 2005, mas o prazo estimado para o término não foi cumprido. Então, em dezembro de 2005, em Hong Kong, na China, os países participantes entraram em consenso e estabeleceram que os subsídios agrícolas deveriam ser extinguidos até 2013. Em relação às tarifas e aos incentivos internos, não houve acordo (FARIA, 2018).

No ano de 2007, representantes dos Estados Unidos, da União Europeia, do Brasil e da Índia encontraram-se na cidade de Potsdam, na Alemanha, para a retomada das negociações e o desentrelaçamento das negociações da Rodada de Doha. Porém, eles esbarraram nos cortes de subsídios, por isso a Rodada acabou dois dias antes do previsto e sem uma resolução (PALMER, 2006).

Carvalho (2011) aponta, ainda, que durante um período as negociações da rodada ficaram estagnadas devido a alguns fatores, tais como a bolha da crise financeira internacional desencadeada por um problema no setor imobiliário e a eleição em novembro, ambos em 2008, nos Estados Unidos; a disputa entre EUA e China acerca da desvalorização do *Renminbi* (moeda chinesa); a falta de programação e de consenso dos BRICS (grupo de países formado por Brasil, Rússia, Índia e China) por destacarem-se no cenário mundial como países em desenvolvimento; o afastamento do Brasil do G20; e a fase protecionista notada em alguns países europeus, principalmente na França, os quais tornaram o cenário das negociações intenso e imprevisível.

Em dezembro de 2013, houve um encontro da OMC em Bali, na Indonésia, com a presença de 159 países. O diretor-geral do órgão internacional, o brasileiro Roberto Azevedo, esperava retomar as negociações da Rodada de Doha (MONTENEGRO, 2013).



## ACORDOS COMERCIAIS

Com o intuito de ampliar o acesso a outros mercados externos com capacidade potencial ou real de consumo, países e blocos econômicos vêm desenvolvendo acordos comerciais, que viabilizam e concretizam essas possibilidades (PORTAL BRASILEIRO DO COMÉRCIO EXTERIOR, s.d.).

No Brasil, quem responde pelos posicionamentos nos acordos comerciais e nas negociações agrícolas internacionais é o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2015). Portanto, é de responsabilidade do MAPA, também, a tramitação do País na participação de acordos comerciais que podem ser regionais e bilaterais ou multilaterais. Dentre os Acordos Regionais e Bilaterais, o Brasil é participante ativo e constante nos vários foros do MERCOSUL, que propõem e discutem normas e regras relacionadas às áreas sanitária e fitossanitária entre os diversos países do bloco econômico. Já os Acordos Multilaterais acontecem, conforme os princípios do Acordo sobre Medidas Sanitárias e Fitossanitárias – SPS, resultado também da Rodada do Uruguai, em 1995, quando foi criada a Organização Mundial do Comércio (OMC) (INVEST & EXPORT BRASIL, 2018).

### Acordos Multilaterais

Os acordos multilaterais são formados por meio de instrumentos e negociações jurídicas associadas, parte da Organização Mundial do Comércio (OMC). As regras e as normas acertadas devem ser seguidas por todos os signatários, sem exceção. Algumas ferramentas criadas por organizações internacionais colaboram para a promoção desses acordos (EUROPA, 2017).

O MAPA (2017) informa que devido às diferenças nos posicionamentos dos blocos econômicos, no final de 2004, algumas negociações foram paralisadas. Em maio de 2010, as negociações foram relançadas formalmente, durante a 6ª Reunião de Cúpula América Latina e Caribe – União Europeia, em Madrid, na Espanha. Foram realizadas três rodadas de negociações, desde o relançamento delas, nas quais foram tratados tópicos como os de regras de origem, a parte normativa do acordo com progressos nos textos de acesso a mercados, serviços e investimentos, barreiras técnicas ao comércio e solução de controvérsias, entre outros. O passo seguinte das negociações foi o intercâmbio das ofertas de bens, baseado naquelas já apresentadas em setembro de 2004, na busca de melhorias tanto por parte do MERCOSUL quanto da União Europeia.



## Acordos brasileiros relacionados ao agronegócio na OMC

Desde 1947, quando foi criado, o GATT já se envolvia no cenário agrícola, porém apenas de forma pontual. Ele mantinha as mesmas tarifas e regras para todos os setores comerciais. Após o desenvolvimento da OMC e sua entrada em vigor em primeiro de janeiro de 1995, a agricultura foi tratada com mais minúcia tendo um acordo específico (MASSOT, 1994).

Massot (1994) afirma, ainda, que o setor agrícola necessitou de outras normas, como, por exemplo, além do Acordo sobre Agricultura, o Acordo sobre a Aplicação de Medidas Sanitárias e Fitossanitárias (SFS). A mesma situação se aplica com o Acordo sobre os Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual relacionados com o Comércio (ADPIC). Esses acordos tratam igualmente a produção e o comércio agrícolas.

O Acordo sobre Agricultura, por exemplo, inseriu um grupo de novas regras e procedimentos, que desembocaram na fixação de percentuais tarifários para produtos agrícolas e aplicaram contenções nas políticas que distorciam o comércio internacional (SILVA, 2007).

[...] No Acordo, alcançou-se uma regulamentação nos três setores pleiteados pelo Grupo de Cairns (subsídios à exportação, acesso a mercados e medidas de apoio interno), mas as fórmulas usadas para fazer os cálculos da liberação a ser efetivamente concedida no setor diluíram muito o seu efeito, bem como o grande número de exceções previstas no Acordo (LUPI, 2001, p. 25).

Diverio (2011) afirma que os países desenvolvidos, naquele ano, tinham a estimativa de atingir um corte médio de 54%. Caso não chegassem a essa porcentagem, o grupo de países desenvolvidos necessitaria realizar cortes não previstos para alcançá-lo. Os países em desenvolvimento tinham a meta de 36% e caso chegassem a um resultado menor poderiam realizar cortes menores.

Para Buainain (2007), as proposições atenderam completamente às expectativas brasileiras e às dos outros países não desenvolvidos e exportadores de produtos agrícolas e agroindustriais, atualmente neutralizadas em qualquer exercício do Grupo de Cairns (grupo de países com alta produção agrícola) e também do G-20 (grupo dos principais países exportadores de produtos agrícolas e agroindustriais).



## AGRONEGÓCIO

O termo *agrobusiness* foi desenvolvido na Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, em 1957, pelos pesquisadores Ray Goldberg e John Davin. Os pesquisadores relacionaram a palavra *business* com o sentido de ocupação e não com o de “negócio” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGRONEGÓCIO DA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO, s.d.). Em português, o conceito surgiu na década de 80, com o termo “Complexo Agroindustrial”, que mais tarde evoluiu para “agronegócio”, palavra que ganhou destaque e desde então é sinônimo de *agrobusiness* (OLIVEIRA, 2010).

Oliveira (2010) afirma que o conceito de agronegócio, que possui base familiar e/ou empresarial, tem três fases em sua cadeia de produção: a “antes da porteira”, a “dentro da porteira” e a fase “depois da porteira da propriedade”. A primeira fase, “antes da porteira”, representa a parte primária, que é o início da produção agrícola, a compra das mudas e sementes (chamados “adubos”, que são os fertilizantes e agro-químicos), a aquisição de tratores e implementos, os equipamentos de irrigação e todo tipo de maquinário, além das embalagens. Essa primeira etapa é aproximadamente 11% dos recursos do agronegócio. A segunda fase, “dentro da porteira”, caracteriza-se pela produção da matéria, a produção propriamente dita dos grãos e de frutas e até o agroturismo. A segunda fase envolve, aproximadamente, algo em torno de 25,8% do agronegócio. A terceira fase, “depois da porteira”, engloba o beneficiamento, a logística: transporte, armazenamento, processamento ou industrialização, até a comercialização. Ela representa a maior parte do agronegócio, ou seja, 63,2%.

No Brasil, o agronegócio representa um grande percentual do Produto Interno Bruto (PIB), no qual estão somados todos os bens produzidos no País. Os números são expressivos também quanto às vendas desses produtos para outros países, principalmente para a China e os Estados Unidos. O sucesso brasileiro no agronegócio é resultado da política agrícola brasileira, que incentiva a expansão do setor por meio de concessões de crédito e benefícios fiscais, além de programas como o Seguro Rural, que concede ao produtor a proteção contra perdas nas safras e rebanhos (PORTAL BRASIL, 2009).

## PRODUTOS AGROINDUSTRIALIZADOS

Produtos considerados agroindustrializados são todos aqueles que passam por procedimentos que transformam suas matérias-primas derivadas da pecuária: criação, reprodução e tratamento de gado; da agricultura: cultivo de plantas, objetivando



utilizá-las como fonte de fibras nos alimentos; de energia e também de matéria-prima para ferramentas, construções, roupas e medicamentos, ou, ainda, unicamente para apreciação estética (FERREIRA, 1988); de silvicultura: ciência que busca desenvolver métodos artificiais e naturais para aperfeiçoar e reestruturar a habitação florestal por meio do plantio de mudas (DICIONÁRIO INFORMAL, 2011); e da aquicultura ou aquacultura: criação de organismos aquáticos como moluscos, répteis, crustáceos, anfíbios e peixes e o cultivo de plantas aquáticas para uso do homem (FERREIRA, 1988).

Comparado a outros setores industriais da economia, o agronegócio mostra autenticidade consequente de três essenciais características das matérias-primas: sazonalidade, perecibilidade e heterogeneidade, ou seja, insumos que são típicos de cada época do ano que estragam, bem como matérias-primas que são compostas por partes distintas e não possuem uniformidade. Diante dessa variabilidade, a agroindústria possui dois subgrupos agroindustriais diferenciados: a) os agroindustriais alimentares: voltados para a produção de alimentos sólidos e líquidos, que fornecem carnes, extratos, sucos, polpas, lácteos e outros; b) os agroindustriais extratos não alimentares: distinguem-se por gerarem calçados, couros, fibras, óleos vegetais não comestíveis, entre outros (BLÁCIDO, 2010).

## **COMERCIALIZAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTOS AGROINDUSTRIAIS**

Percebe-se que a variabilidade dos produtos brasileiros exportados coopera para o destaque da agroindústria, tornando-o, em âmbito industrial, o mais interiorizado, favorecendo a política de emprego e ficando o mais próximo possível da área rural. Em contexto de economia mundial, o Brasil possui um papel importante nas exportações agropecuárias, sendo um dos principais ofertantes no mercado internacional, a saber: soja e seus derivados (seguido pelos Estados Unidos e Argentina), suco de laranja (com os Estados Unidos), açúcar (ao lado da Índia e União Europeia) e café (seguido da Colômbia) (MATA; FREITAS, 2008).

No ano de 2007, o Brasil continuou entre os líderes mundiais nas exportações de açúcar, café e suco de laranja e foi líder absoluto na exportação de carne vermelha e aves. Foi, ainda, o segundo maior exportador de soja em grão, soja em farelo e óleo de soja; o terceiro maior exportador de milho; o quarto maior exportador de algodão e suínos (WILKINSON, 2008/2009).

Na ação agroindustrial, encontram-se o favorecimento dos produtos agrícolas, a transformação dos produtos zootécnicos e dos produtos agrícolas, como a soja em





óleo, a cana-de-açúcar em álcool, a moagem do trigo e outros. Nesse meio, diversas regalias são impulsionadas pela agroindustrialização, bem como o desenvolvimento e a especialização da agricultura com a consequente redução de custos na produção; o aumento da integração da economia de mercado com o meio rural; a redução dos índices de perdas pós-colheita; o processamento industrial; a produção padronizada e a regularização do abastecimento por meio da sazonalidade da oferta, inerente à maioria dos produtos agropecuários (LOURENÇO, 2010).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Com base nos documentos disponibilizados pela OMC e pelo governo brasileiro relacionados à agroindústria, foi realizada uma pesquisa, com o objetivo de conhecer os acordos elaborados pela OMC, a fim de identificar a influência que esses acordos exercem sobre a agroindústria.

Desde o final da década de 90, o Brasil evoluiu expressivamente nas exportações de produtos agrícolas, a ponto de tornar-se um dos líderes mundiais no setor. No ano de 2010, um em quatro produtos do agronegócio em circulação no mundo era de produção brasileira. A estimativa é de que, até 2030, um terço dos produtos comercializados internacionalmente seja produzido no Brasil, em virtude da crescente demanda de países asiáticos, conforme aponta o MAPA (2015).

Definiu-se que a pesquisa teria como foco de estudo acordos sobre o agronegócio dos quais o tenha Brasil participado. A presente pesquisa usou como base documentos oficiais, acordos comerciais, revistas e *sites* oficiais.

Com base nos acordos e atos comerciais disponibilizados em *sites* oficiais da Organização Mundial de Comércio (OMC) e do governo brasileiro, foram coletados os acordos que foram firmados e estão relacionados ao agronegócio e à comercialização internacional de produtos do agronegócio brasileiro.

### **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este capítulo mostra como os acordos estabelecidos pelo GATT e, posteriormente, pela OMC influenciam no comércio de produtos do agronegócio brasileiro, tanto por normas técnicas como por regras tarifárias comerciais. Segue a tabela 2 com os acordos firmados pelo GATT e OMC.

**Tabela 2 – Acordos firmados**

<b>ACORDOS DA OMC</b>	
<b>ACORDO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio 1947 (GATT 47)	Acordo entre os governos para intensificação de suas relações econômicas com tratativas sobre os produtos comercializados, incluindo produtos agrícolas.
<b>ACORDOS RESULTANTES DA RODADA URUGUAI</b>	
Ata Final da Rodada Uruguai	Submeter o Acordo Constitutivo da OMC à consideração das autoridades competentes, para aprovação do Acordo em Conformidade com seus procedimentos e adotar as Declarações e Decisões Ministeriais.
Acordo Constitutivo da OMC	Desenvolver um sistema multilateral de comércio integrado, mais viável e duradouro que compreenda o Acordo Geral sobre Tarifas Aduaneiras e Comércio.
Nota Interpretativa ao Anexo 1A	Determinar que, caso haja conflito entre uma disposição do GATT 1994 e uma disposição de qualquer acordo incluído no Acordo Constitutivo da OMC a disposição deste último acordo prevalecerá no tocante ao conflito.
Entendimento sobre a Interpretação do Artigo II 1 (b)	Delimitar que quando um item tarifário for previamente objeto de uma concessão, o nível de outros direitos e encargos, registrado na Lista de Concessões correspondente não será mais elevado do que o nível existente no momento da primeira incorporação da concessão naquela Lista.
Entendimento sobre a Interpretação do Artigo XVII	Assegurar a transparência das atividades das empresas estatais que realizam comércio.
Entendimento sobre as Disposições Relativas à Balança de Pagamentos	Exigir que todo Membro que aplicar novas restrições ou que elevar o nível geral de restrições pela intensificação substancial das medidas existentes deverá consultar com o Comitê dentro de seis meses da adoção de tais medidas.
Entendimento sobre a Interpretação do Artigo XXIV	Quando um produto importado no território de um membro de uma união aduaneira ou de uma zona de livre troca a uma taxa preferencial é reexportado para o território de outro membro dessa união ou dessa zona, esse último membro perceberá um direito igual à diferença entre o direito já pago e a taxa aplicável à nação mais favorecida.
Entendimento sobre Derrogações (Waivers) de Obrigações	Esclarecer que a solicitação de uma derrogação ou da extensão de uma derrogação existente descreverá as medidas que o Membro pretende adotar.
Entendimento sobre a Interpretação do Artigo XXVIII	Sinalizar que para a modificação ou retirada de uma concessão, o Membro que tem a mais elevada razão entre as exportações afetadas pela concessão e suas exportações totais será considerado detentor de um interesse de principal fornecedor se já não possui um direito de negociador inicial ou um interesse de principal fornecedor.
Protocolo de Marraqueche	Produzir barreiras para acesso aos mercados, inclusive no setor agrícola, onde objetiva-se escalonar as reduções de quotas.
Acordo sobre Agricultura	Definir o domínio de produtos agrícolas tornando as políticas mais orientadas ao mercado, obtendo assim maior previsibilidade e segurança, tanto para países importadores, quanto para países exportadores.
Acordo sobre a Aplicação de Medidas Sanitárias e Fitossanitárias	Estimular o uso de medidas sanitárias e fitossanitárias entre os Membros, com base em normas, guias e recomendações internacionais elaboradas pelas organizações internacionais competentes.
Acordo sobre Têxteis e Vestuário	Regulamentar o comércio internacional de produtos têxteis e de confecções através do estabelecimento de quotas de importação, algumas cláusulas de flexibilidade, taxas de crescimento e modalidades de <i>phasingout</i> do AMF.
Acordo sobre Barreiras Técnicas ao Comércio	Implantar valorações aduaneiras e licenças para importação.



Acordo sobre Medidas de Investimento Relacionadas ao Comércio (TRIMS)	Reconhecer novas medidas de investimento.
Acordo sobre a Implementação do Artigo VI (Antidumping)	Negociar a terceira versão de um acordo interpretativo ao artigo VI do Acordo Geral (GATT), sendo o primeiro resultado da Rodada Kennedy e o segundo da Rodada Tóquio, sobre o problema do dumping.
Acordo sobre a Implementação do Artigo VII (Valoração Aduaneira)	Obrigar os membros da Organização Mundial de Comércio a adotarem o critério do valor da transação como base para o cálculo dos direitos alfandegários e permitir assim os serviços de aduana.
Acordo sobre Inspeção Pré-Embarque	Reafirmar os princípios e obrigações do GATT que se aplicam às atividades de empresas privadas contratadas por governos para verificar dados de preço, quantidade e qualidade de mercadorias exportadas, objetivando proteger interesses financeiros nacionais.
Acordo sobre Regras de Origem	Criar comitês que tenham por finalidade, em três anos, harmonizar as regras existentes, exceto as relacionadas a preferências tarifárias.
Acordo sobre Procedimentos para o Licenciamento de Importações	Conceber licenças para importação buscando aumentar a transparência e a previsibilidade dos sistemas nacionais.
Acordo sobre Subsídios e Medidas Compensatórias	Reconhecer que os subsídios desempenham um papel relevante em programas de desenvolvimento econômico de países em desenvolvimento.
Acordo sobre Salvaguardas	Aplicar uma medida de salvaguardar um produto após haver determinado que as importações daquele produto, em seu território, tenham aumentado em tais quantidades, ou seja, em termos absolutos.
Acordo Geral sobre o Comércio de Serviços (GATS)	Projetar três grandes vetores, sendo eles: um acordo-quadro com obrigações básicas aplicáveis a todos os membros; anexos relativos a situações especiais de determinados setores considerados em particular; e, um conjunto de listas nacionais de compromissos iniciais de liberalização assumidos pelas diferentes partes, podendo ser ampliado futuramente.
Acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual (TRIPS)	Tratar de cláusulas como: nação mais favorecida em relação à matéria, copyrights, patentes, desenhos industriais, etc. e medidas para o cumprimento de direitos a serem protegidos.
Entendimento Relativo às Normas e Procedimentos sobre Solução de Controvérsias	Fortalecer substancialmente o sistema, tornando-o semelhante ao atual, dinamizando assim as decisões em vários aspectos relacionados às soluções de controvérsias.
Mecanismo de Exame de Políticas Comerciais (TPR)	Buscar fortalecer o sistema atual, desenvolvendo reformas já iniciadas na Reunião Ministerial de Montreal (dezembro de 1988) a fim de incluir maior automaticidade nas decisões sobre estabelecimento.
Acordo sobre Comércio de Aeronaves Civis (Acordo opcional - Brasil não aderiu)	Aplicar medidas regulamentares para reparação e manutenção de aeronaves; a venda e comercialização dos serviços de transportes aéreos e sistemas de reserva por computador (SRC).
Acordo sobre Compras Governamentais (Acordo opcional - Brasil não aderiu)	Regulamentar e prescrever normas que rejam as contratações de serviços por órgãos governamentais.
Acordo Internacional de Produtos Lácteos (Acordo opcional - Brasil não aderiu)	Expandir a comercialização dos produtos lácteos, promovendo o desenvolvimento econômico e social dos países em desenvolvimento.
Acordo Internacional sobre Carne Bovina (Acordo opcional - Brasil aderiu)	Fomentar o crescimento, a maior liberalização e a estabilidade do mercado internacional de carne bovina e de animais vivos.

**Fonte:** Adaptado do do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2015).



Nota-se que dos 31 acordos, notas e atos comerciais e de entendimentos, o Brasil se faz presente apenas em 28. Sendo que dos 31, quatro acordos são opcionais. O Brasil aderiu apenas a um deles. A seguir, estão relacionados os acordos em que o Brasil está inserido e que estão relacionados ao agronegócio.

## **ACORDO GERAL SOBRE TARIFAS E COMÉRCIO 1947**

A implantação do GATT regulamenta a comercialização internacional de produtos, de forma ampla e sem especificações para produtos agrícolas.

## **PROTOCOLO DE MARRAQUECHE**

As negociações do Protocolo de Marraqueche se basearam especialmente no acesso aos mercados, como as concessões tarifárias e não tarifárias, tanto para produtos agrícolas quanto para produtos industriais.

No que diz respeito aos produtos agrícolas, buscou-se a maior liberalização do comércio, reduzir tarifas em bases de nações mais favorecidas e abertura de quotas tarifárias. A meta para redução de distorções no âmbito comercial de bens agropecuários resulta nos compromissos de limitação, tanto dos subsídios à exportação como do apoio interno.

## **ACORDO SOBRE AGRICULTURA**

O acordo reformou o comércio de produtos agrícolas por meio de políticas comerciais mais orientadas ao mercado, interferindo em três setores comerciais agrícolas: acesso aos mercados, apoio doméstico e subsídios à exportação. Em relação ao acesso aos mercados, o acordo delimita restrições comerciais que impedem algumas exportações, como o corte de 36% de quotas para países desenvolvidos, no prazo de seis meses, em seis parcelas iguais e anuais, e, para países não desenvolvidos, o corte de 24%, no prazo de dez anos, bem como o instituto da tarifação, sendo que todas as medidas não tarifárias aplicadas na fronteira são substituídas por tarifas (MASSOT, NEGRÈ & MOLLER, 2015).



## **ACORDO SOBRE A APLICAÇÃO DE MEDIDAS SANITÁRIAS E FITOSSANITÁRIAS**

Paralelo ao Acordo sobre Agricultura nasceu na Rodada o Acordo sobre Medidas Sanitárias e Fitossanitárias, sigla SPS, com o intuito de disciplinar o uso de regulamentos relativos à segurança dos alimentos e à sanidade animal e vegetal, para que eles não criem obstáculos desnecessários ao comércio.

## **ACORDO SOBRE TÊXTEIS E VESTUÁRIO**

O Acordo sobre Produtos Têxteis e Vestuário designa a criação de mecanismos de salvaguardas transitórias, os quais podem ser utilizados em produtos ainda não integrados em qualquer etapa, e disponibiliza elementos capazes de lidar com questões relacionadas a fraudes nos compromissos acordados por meio de transbordo, declarações falsas no território de origem, documentos oficiais e situações do gênero.

## **ACORDO SOBRE BARREIRA TÉCNICA AO COMÉRCIO**

Esse acordo atenta-se à cobertura de métodos de processamento e à produção, ligados às características do próprio produto. Elementos de notificação aplicáveis aos governos e órgãos governamentais são mais pormenorizados. Anexo ao acordo, criou-se um Código de Boa Conduta para a Preparação, Adoção e Aplicação de Normas Técnicas, aberto à aceitação por instituições especializadas desde o setor privado até do setor público. Quanto às obrigações dos países a respeito do cumprimento das normas do Código de Boa Conduta, aplicam-se independentemente de uma instituição de normalização ter aceitado ou não o Código de Boa Conduta.

## **ACORDO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO ARTIGO VI (*Antidumping*)**

A Rodada Uruguai tratou da terceira versão do acordo interpretativo do Artigo VI do Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT). Sua primeira versão teve resultado durante a Rodada Kennedy, enquanto a segunda na Rodada Tóquio (assim como a Kennedy, a Rodada Tóquio foi uma rodada de negociação do GATT antes



da Rodada Uruguai), tendo em vista que as versões anteriores visavam adotar um sistema de normas mais específicas e transparentes para a aplicação de possíveis medidas contra importações de produtos com preços de exportação abaixo do seu valor usual, causando, assim, desfalques materiais na indústria do território do país importador.

## **ACORDO SOBRE SUBSÍDIOS E MEDIDAS COMPENSATÓRIAS**

Nesse acordo, os países membros definiram e conceituaram o que é subsídio, introduzindo, assim, um conceito característico único de subsídio específico sujeito às disciplinas do acordo, por ter sido concedido notadamente para empresas ou ramos de produção na jurisdição da autoridade outorgante. A norma estabeleceu três gêneros de subsídios: 1) os proibidos, concedidos em vinculação com o desempenho das exportações; 2) os acionáveis; e 3) os não acionáveis – sabendo-se que os de aplicação geral e os que envolvem amparo à pesquisa industrial e regiões desfavorecidas, assim como certos tipos de amparos para adaptar a infraestrutura já existiam nos requisitos ambientais impostos por lei ou por regulamentos.

## **ACORDO SOBRE SALVAGUARDAS**

O Acordo sobre Salvaguardas proibiu as chamadas “medidas de zona cinzen-ta” e adotou a *sunset clause* para todas as medidas destinadas à proteção de indústrias contra aumentos súbitos e imprevistos de importações que possam causar danos ou gerar ameaças a essas indústrias.

Restrições voluntárias à exportação e atos para a organização de mercados se caracterizam como doravante ilegais, tendo em vista que as normas existentes confirmar-se-ão ao acordo ou serão eliminadas gradativamente no período de quatro anos, após a entrada em vigor do Acordo Constitutivo da OMC.

## **ACORDO INTERNACIONAL SOBRE CARNE BOVINA**

O Acordo Internacional sobre Carne Bovina está entre os quatro acordos opcionais da OMC e é o único que o Brasil aderiu. Ele se dispôs a expandir o mercado de carnes por meio de uma maior liberação, estabilizando, assim, o mercado internacional de carne e de animais vivos, por meio da supressão progressiva dos obstáculos e das restrições desse comércio, principalmente pelo desenvolvimento



da estrutura comercial mundial, de forma que beneficie consumidor, produtor, importador e exportador.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fim da Segunda Guerra Mundial gerou na economia internacional a necessidade de reestruturação e fortalecimento. Com esse intuito, criou-se o Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT) em 1947. Mais tarde, a necessidade de regulamentação comercial dos setores econômicos fez o GATT evoluir para a Organização Mundial de Comércio – OMC, que entrou em vigor em 1995, após a rodada de negociações que aconteceu no Uruguai.

Junto com a criação da OMC, novos acordos voltados para os setores comerciais começaram a reger o mercado mundial. Atualmente, os membros ultrapassam o número de 160 países, e entre eles está o Brasil. Cerca de 30 acordos, notas e atos foram firmados na Rodada Uruguai. Os setores com maior destaque necessitaram de acordos específicos. Dentre os setores regidos pelos acordos firmados com a OMC estão: o setor têxtil; de comércio de aeronaves; agrícola; além dos acordos que gerenciam medidas comerciais, como os de subsídios, programas para apoio doméstico e salvaguardas e também acordos não propriamente comerciais, como os das medidas sanitárias e fitossanitárias que têm o intuito de proteger a vida e/ou saúde humana, animal e vegetal, sem prejudicar a comercialização dos produtos.

Antes da estruturação desses acordos mais voltados para os setores, o agromercado nacional já se beneficiava com os regimentos comerciais do GATT, uma vez que é um setor comercial de destaque na economia brasileira.

Dessa forma, o presente capítulo buscou citar os acordos desenvolvidos pela Organização Mundial de Comércio, os quais influenciam na comercialização de produtos agroindustriais brasileiros. O objetivo geral do estudo procurou analisar as influências que os acordos gerados pela Organização Mundial de Comércio possuem sobre o agronegócio brasileiro.

Ao analisar o primeiro objetivo específico do estudo, que foi descrever a importância da OMC nas negociações do setor agrícola dos países, foi possível verificar que os acordos reformaram as políticas econômicas do mercado agroindustrial em âmbito internacional, após a criação da OMC, dando bases mais seguras para a comercialização dos produtos e maior previsibilidade do setor, tanto para os países membros exportadores quanto para os países membros importadores.



Os acordos escalonaram reduções de quotas nos subsídios e nas tarifas agrícolas por países em desenvolvimento e países desenvolvidos. Para os países em desenvolvimento, as reduções de tarifas tiveram dez anos para serem cumpridas, já os países desenvolvidos tiveram seis anos. No que diz respeito ao agronegócio brasileiro, as medidas adotadas pelos acordos que entraram em vigor a partir de 1995 foram: Protocolo de Marraqueche; Acordo sobre Agricultura; Acordo sobre a aplicação de Medidas Sanitárias e Fitossanitárias; Acordo sobre Têxteis e Vestuário; Acordo sobre Barreiras Técnicas ao Comércio; Acordo sobre a Implementação do Artigo VI, que diz respeito ao *Antidumping*; Acordo sobre subsídios e medidas compensatórias; Acordo sobre Salvaguardas; e Acordo Internacional sobre Carne Bovina. Tais acordos fomentaram o desenvolvimento desse ramo da economia em quase o dobro, de 1996 a 2001, desde que entraram em vigor. Em 2003, houve um crescimento menor, mas 2004 superou os dois anos anteriores mais que triplicando o crescimento. No ano de 2007, houve outro grande pico de crescimento. Posteriormente, 2008 e 2009 foram os anos em que o setor, assim como vários outros, sentiram os efeitos da Crise Econômica Mundial.

Em 2010, o agronegócio brasileiro cresceu 4,7%, revertendo a queda de 4,8% do ano anterior. Ao mesmo tempo, trata-se do resultado mais elevado desde os 5,0% alcançados em 2007. Os setores relacionados à agricultura, de 4,7%, tiveram maior peso no agronegócio.

O Brasil tem a possibilidade de utilizar de forma diferenciada a OMC como aliada para seus negócios, tendo em vista que um melhor e maior aproveitamento dos recursos que ela oferece pode servir de suporte para a competitividade e, possivelmente, para o crescimento do setor do agronegócio brasileiro. Conclui-se que o estudo é de grande relevância para o ramo do agronegócio e, conseqüentemente, para o agroindustrial e o comércio exterior, bem como para interessados nesse âmbito que buscam informações mais profundas a respeito.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO AGRONEGÓCIO DA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO – ABAGRP. *Agronegócio: conceito*. Sem data de publicação [on-line]. Disponível em: <<http://www.abagr.org.br/agronegocioConceito.php>>. Acesso em: 6 de maio 2015.

BUAINAIN, A. M. *et al. Gestão agroindustrial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 419 p.





CARVALHO, M. I. V. de. Instituições e grupos de interesse: a União Europeia nas negociações agrícolas da Rodada Doha (2001-2005). *Revista Brasileira de Política Internacional*, Brasília, v. 54, n. 2, 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-73292011000200011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-73292011000200011)>. Acesso em: 10 abr. 2015.

CRIBB, A. Y. *Agronomia*. 2015. Disponível em: <<http://www.sobresites.com/agronomia/>>. Acesso em: 28 out. 2014. BLÁCIDO, D. R. T. *Agroindústria*. 2010. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAA4EsAl/tecnologia-agroindustrial>>. Acesso em: 30 out. 2014.

DICIONÁRIO INFORMAL. *Silvicultura*. Publicado em 25 de março de 2011 [on-line]. Disponível em: <<https://www.dicionarioinformal.com.br/silvicultura/>>. Acesso em: 11 fev. 2015.

DIVERIO, T. S. M. *Negociações agrícolas internacionais na Rodada de Doha: interesses e influência dos atores domésticos na formação da posição brasileira*. 2011. 212 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40235/000821235.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

EUROPA. *Sínteses da Legislação da União Europeia: aprovação dos acordos da OMC*. Publicado em 2005 [on-line]. EUROPA. *Sínteses da Legislação da União Europeia: aprovação dos acordos da OMC*. Publicado em 2017 [on-line]. Disponível em: <[http://europa.eu/legislation\\_summaries/external\\_trade/r11010\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/external_trade/r11010_pt.htm)>. Acesso em: 10 jun. 2017. Acesso em: 10 abr. 2015.

FERREIRA, A. B. de H. *Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988, p. 214.

GENERAL AGREEMENT ON TARIFFS AND TRADE - GATT. Preâmbulo do Acordo. 1994. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1244492330.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1244492330.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA – INMETRO. *O que é a Organização Mundial do Comércio (OMC)?* Sem data de publicação [on-line]. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/faq/omc.asp>>. Acesso em: 8 abr. 2015.

LOURENÇO, J. C. *Logística agroindustrial: desafios para o Brasil na primeira década do século XXI*. [S.l.]: Biblioteca Virtual de Derecho, Economía e Ciencias Sociales,



2010. [Enciclopédia Virtual]. Disponível em: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/794/Agroindustria.htm>>. Acesso em: 25 nov. 2014.

LUPI, A. L. P. B. *Soberania, OMC e Mercosul*. São Paulo: Aduaneiras, 2001. 364 p.

MASSOT, A. Parlamento europeu. O acordo agrícola no âmbito da OMC. *Jornal Oficial n. L 336*. Publicação feita em 23 de dezembro de 1994 [on-line]. Disponível em: <[http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/pt/displayFtu.html?ftuld=FTU\\_5.2.7.html](http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/pt/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.2.7.html)>. Acesso em: 10 abr. 2015.

MATA, D. da; FREITAS, R. E. Produtos agropecuários: para quem exportar? *Rev. Econ. Sociol. Rural*, Brasília, v. 46, n. 2, abr./jun. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032008000200001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032008000200001&script=sci_arttext)>. Acesso em: 4 abr. 2015.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. *Acordos e negociações comerciais. INVEST & EXPORT BRASIL. Acordos de bens do qual o Brasil faz parte*. 2018. Disponível em: <<http://www.investexportbrasil.gov.br/acordos-de-bens>>. Acesso em 19 set. 2018. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/internacional/acordos-comerciais>>. Acesso em: 30 nov. 2014.

MASSOT, A., NEGRÈ, F., MOLLER, F. O acordo agrícola no âmbito da OMC. 2018 <<http://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/111/o-acordo-agricola-no-ambito-da-omc>>. Acesso em: 10 set. 2018.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. Acordos. 2017. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/relacoes-internacionais/negociacoes-comerciais/brasil-mercosul-1/acordos>>. Acesso em: 08 set. 2018.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. Sobre a OMC. 2018. <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/relacoes-internacionais/negociacoes-comerciais/omc-organizacao-mundial-do-comercio/sobre-a-omc>>. Acesso em: 17 set. 2018.

LAMPREIA, L. F. P. Resultados da Rodada Uruguai: uma tentativa de síntese. São Paulo. 1995. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40141995000100016](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141995000100016)>. Acesso em: 25 mar. 2015.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES – MRE. *Rodada de Doha da OMC*. Sem data de publicação [on-line]. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/>>



[index.php?option=com\\_content&view=article&id=694:a-rodada-de-doha-da-omc&catid=139&lang=pt-BR&Itemid=593](http://index.php?option=com_content&view=article&id=694:a-rodada-de-doha-da-omc&catid=139&lang=pt-BR&Itemid=593)>. Acesso em: 8 abr. 2015.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS – MDIC. Acordos da OMC. 2018. <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/negociacoes-internacionais/1885-omc-acordos-da-omc>>. Acesso em 10 set. 2018.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS – MDIC. Rodada de Doha. 2018. <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/negociacoes-internacionais/1891-omc-rodada-de-doha>>. Acesso em: 20 set. 2018.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS – MDIC. Acordos da OMC. 2015. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/negociacoes-internacionais/1885-omc-acordos-da-omc>>. Acesso em: 14 jun. 2015.

MONTENEGRO, C. Reunião em Bali é decisiva sobre futuro da OMC e Rodada Doha. *BBC Brasil*. Publicado em 3 de dezembro de 2013 [on-line]. Disponível em: <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/12/131203\\_omc\\_bali\\_cm\\_dg.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/12/131203_omc_bali_cm_dg.shtml)>. Acesso em: 14 abr. 2015.

OLIVEIRA, O. M. de et al. *O Brasil e a OMC: os interesses brasileiros e as futuras negociações multilaterais*. Florianópolis: Diploma Legal, 2000. 516 p.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE COMÉRCIO – OMC. *Visão Geral*. Sem data de publicação [on-line]. Disponível em: <[https://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/wto\\_dg\\_stat\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/wto_dg_stat_e.htm)>. Acesso em: 5 abr. 2015.

FARIA, C. Organização Mundial do Comércio (OMC). 2018?. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/geografia/organizacao-mundial-do-comercio-omc/>>. Acesso em: 14 set. 2018.

PALMER, D. Brasil, EUA, UE e Índia tentam salvar Rodada Doha. 2006.

Disponível em : < <http://www.inesc.org.br/noticias/noticias-gerais/2007/junho-2007/brasil-eua-ue-e-india-tentam-salvar-rodada-doha>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

PORTAL BRASIL. *Agricultura*: Brasil lidera produtividade agrícola na América Latina. Publicado em 5 de novembro de 2009 [on-line]. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2009/11/brasil-lidera-produtividade-agricola-na-america-latina>>. Acesso em: 8 maio 2015.



PORTAL BRASILEIRO DO COMÉRCIO EXTERIOR. *Acordo de Bens*. Sem data de publicação [on-line]. Disponível em: <<http://www.comexbrasil.gov.br/conteudo/ver/chave/bens/menu/182>>. Acesso em: 28 nov. 2014.

SILVA, B. H. N. *O Farm Security and Rural Investment Act de 2002 e o Acordo sobre Agricultura da OMC*. 2007. 144 f. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) – Universidade de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2492/1/2007\\_BrunoHenriqueNevesSilva.PDF](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2492/1/2007_BrunoHenriqueNevesSilva.PDF)>. Acesso em: 16 abr. 2015.

THORSTENSEN, V. *OMC - Organização Mundial do Comércio: as regras do comércio internacional e a Rodada do Milênio*. São Paulo: Aduaneiras, 1999. 394 p.

WILKINSON, J. (coord.). *Perspectivas do investimento no agronegócio*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2008/2009. 306 p. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/pib/pib\\_agronegocio.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/pib/pib_agronegocio.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2015.

WORLD TRADE ORGANIZATION – WTO. *The Doha Round*. Sem data de publicação [on-line]. Disponível em: <[https://www.wto.org/english/tratop\\_e/dda\\_e/dda\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/dda_e/dda_e.htm)>. Acesso em: 8 abr. 2015.

# ANÁLISE DO GAP DE MELHORIAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE MARCAS E PATENTES DO SUL DE SANTA CATARINA

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pers05>

Adriele Mazzorana Scariot – Unesc

*E-mail:* [adrielescariot@gmail.com](mailto:adrielescariot@gmail.com)

Jaime Dagostin Picolo – Unesc

*E-mail:* [jaime@unesc.net](mailto:jaime@unesc.net)

SUMÁRIO



# INTRODUÇÃO

A qualidade da inovação pode influenciar, significativamente, o desempenho da inovação organizacional, o que depende de ambientes organizacionais que favoreçam a inovação (THE ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2007). Melhorias no setor de serviços têm se tornado relevantes para o desenvolvimento da economia.

A empresa, objeto deste estudo, é uma prestadora de serviços de marcas e patentes localizada no sul de Santa Catarina e atua no mercado há mais de uma década. Mesmo estando há bastante tempo no mercado, percebeu a importância de verificar a qualidade de ideias inovadoras para posterior implantação, e, dessa forma, busca oferecer um diferencial de mercado no ramo de serviços voltados para marcas e patentes.

Nesse contexto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a prioridade de melhorias de uma empresa prestadora de serviços de marcas e patentes localizada na região sul de Santa Catarina? Desse modo, o objetivo deste estudo é identificar as prioridades de melhorias de uma empresa prestadora de serviços de marcas e patentes localizada na região sul de Santa Catarina.

Com o mercado de prestação de serviço em ascensão, a importância de conquistar e manter seus clientes merece atenção. Para que a empresa em estudo possa manter sua participação no mercado, um desses meios é a melhoria e a inovação de seus serviços.

Este capítulo está estruturado, inicialmente, com uma breve fundamentação teórica, com a seção de metodologia da pesquisa, análise dos resultados e considerações finais.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A inovação está vinculada à busca constante de melhorias; já a melhoria de sucesso pode vir da habilidade em identificar oportunidades de mercado e transformá-las em produtos, serviços ou processos inovadores (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Para que sejam consideradas uma inovação, as novidades lançadas no mercado precisam ser reconhecidas e aceitas, seja por seus clientes, empresas parceiras, seja pela sociedade em geral. Caso contrário, será tratada como uma invenção e não como inovação (ABREU; CORAL; OGLIARI, 2008).

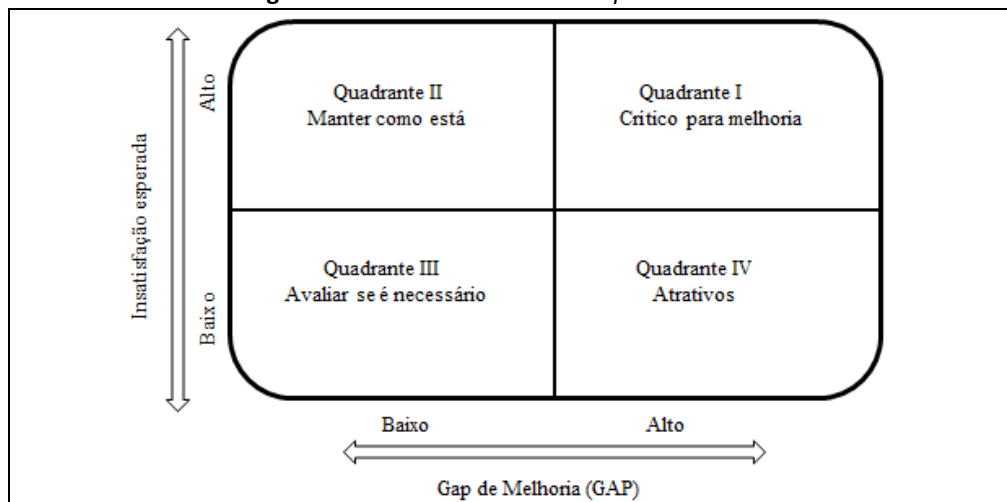


A inovação em serviços está associada às inovações tecnológicas, mas também pode ser entendida como a criação de novos métodos de trabalho. Ela está relacionada muito mais com as inovações incrementais do que com as radicais, porque esse tipo de inovação, normalmente, transforma as antigas características de trabalho em novos métodos para desenvolver as atividades (SUNDBO; GALLOUJ, 1998; KLEMENT, 2007). Para muitas empresas, o desafio é encontrar a maneira e o método de se reinventarem e se manterem competitivas nos negócios (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A inovação em serviços precisa atender às expectativas e elevar o nível de satisfação dos clientes (DRUCKER, 2000).

A análise do *gap* de melhorias (IGA) é apresentada por Tontini e Picolo (2010) como ferramenta de identificação de potenciais atributos inovadores e atributos críticos de melhorias do nível de satisfação. Na análise do *gap* de melhorias (IGA), compara-se o nível de satisfação com o desempenho atual de um atributo, com o nível de satisfação esperado caso o atributo seja melhorado ou oferecido, denominado questão funcional. O resultado desse comparativo é denominado *gap* de melhorias. Para cada atributo, também é avaliado o nível de insatisfação esperado caso ele tenha seu desempenho reduzido ou não seja oferecido, denominado questão disfuncional.

A matriz de análise do *gap* de melhorias pode ser observada na figura 1. Cada atributo é plotado na matriz, tendo a informação do *gap* de melhorias no eixo x e a informação da insatisfação esperada com a questão disfuncional no eixo y.

**Figura 1 - Matriz de Análise do Gap de Melhorias**



**Fonte:** Adaptado de Tontini e Picolo (2010).



Os atributos que estiverem no quadrante I precisam de uma atenção imediata, porque são considerados críticos. Os atributos que estão nesse quadrante têm um baixo desempenho e podem aumentar a satisfação se forem altamente melhorados.

Os atributos que estão no quadrante II não precisam ser melhorados, porém a empresa precisa manter o padrão atual de desempenho para não reduzir a satisfação dos clientes. Nesse quadrante, pode ser considerado que a empresa tem um padrão de satisfação adequado ou superior ao esperado (TONTINI; PICOLO, 2010).

Os atributos encontrados no quadrante III são considerados secundários e podem ser avaliados se necessário. Isso porque apresentam baixo impacto na satisfação se melhorados e não reduzem a satisfação se tiverem seu desempenho reduzido.

Os atributos localizados no quadrante IV são os atributos que não trazem grande insatisfação se forem presentes, porém podem trazer melhores percepções de satisfação se presentes ou melhorados. As inovações incrementais tendem a cair no quadrante IV, uma vez que o cliente não espera ou não possui naquele momento aquele serviço. Diante disso, as inovações podem aumentar o índice de satisfação, ou, por outro lado, não havendo essas inovações, podem não gerar insatisfação (TONTINI; PICOLO, 2010).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa de campo foi realizada por meio de um questionário, em setembro de 2014, com a carteira de 749 clientes de uma empresa de marcas e patentes. O questionário foi aplicado por meio do *Google Docs*, sendo que 130 clientes responderam, representando erro amostral máximo de 7,97%.

Na primeira parte do questionário, foi verificado o perfil dos respondentes. Na segunda parte, o nível de satisfação com o desempenho dos atributos relacionados às dimensões da qualidade (quadro 1): confiabilidade, tangibilidade, responsividade, segurança e empatia (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; ZEITHAML; BITNER, 2003).



**Quadro 1** - Perguntas identificadas de acordo com os atributos

GRUPO	CÓD.	DESCRIÇÃO
Confiabilidade	F1	Cumprimento do acordado ao cliente
	F2	A empresa executa os serviços corretamente
	F3	Envio de informações do andamento do processo
Tangível	F4	Apresentação e aparência dos funcionários
	F5	Aparência das instalações
Responsividade	F6	Velocidade da prestação do serviço de protocolo no INPI
	F7	Prontidão na prestação de serviços pelos funcionários
Segurança	F8	Sentir-se seguro em relação ao serviço oferecido
	F9	Ser tratado com gentileza
Empatia	F10	Envio de informativos de notícias relacionados a marcas e patentes
	F11	A empresa estar presente nas redes sociais
	F12	Necessidade do cliente foi compreendida no atendimento
	F13	Serviço acessível por telefone e e-mail

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Na terceira parte, para cada atributo, foram elaboradas duas perguntas: funcional e disfuncional (figura 2), conforme metodologia IGA de Tontini e Picolo (2010). A escala de Likert do nível de satisfação com o desempenho suficiente, insuficiente e desempenho atual foi “não gosto e não aceito”; “não gosto, mas é aceitável”; “atende às expectativas parcialmente”; “atende às expectativas”; “um pouco mais que as expectativas”; “supera muito as expectativas” e “neutro”.

**Figura 2** – Perguntas da pesquisa

Como você se sente se:		Não gosto e não aceito	Não gosto, mas é aceitável	Atende as expectativas parcialmente	Atende as expectativas	Um pouco mais que as expectativas	Supera muito as expectativas	Neutro
Questão Funcional	Se estiver presente nas redes sociais	1	2	3	4	5	6	0
Questão Disfuncional	Se não estiver presente nas redes sociais	1	2	3	4	5	6	0

Qual a seu nível de satisfação?		Não gosto e não aceito	Não gosto, mas é aceitável	Atende as expectativas parcialmente	Atende as expectativas	Um pouco mais que as expectativas	Supera muito as expectativas	Neutro
Desempenho atual	Presença nas redes sociais	1	2	3	4	5	6	0

**Fonte:** Dados da pesquisa.



Os valores foram codificados para variar de -1 a +1. Os rótulos “atende às expectativas” e “neutro” foram codificados em zero. Os demais rótulos foram recodificados proporcionalmente. Os dados foram processados com o auxílio do *Microsoft Excel*. Dessa forma, qualquer percepção do entrevistado que tende a superar as expectativas assume valores positivos. Por sua vez, quando a percepção dos clientes não atende às expectativas completamente, será codificada com valores negativos.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A identificação do perfil dos respondentes está disposta na tabela 1. A maioria dos entrevistados tem natureza jurídica (72,31%), e o tipo de serviço contratado é o de marcas (80%). A atividade de negócios é a de prestação de serviços (32,31%), seguida da confecção (13,08%), da alimentação (11,54%), da metalurgia (6,92%) e de outras atividades (36,15%).

**Tabela 1** – Perfil dos entrevistados

Classificação de Clientes	%	Atividades de Negócios	%
Pessoa Jurídica	72,31	Prestação de Serviço	32,31
Pessoa Física	27,69	Confecção	13,08
Tipo de Serviço Contratado	%	Alimentação	11,54
Marca	80,00	Metalurgia	6,92
Patente	35,38	Outros	36,15

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Quanto aos resultados da pesquisa, eles se encontram na tabela 2 (níveis de satisfação com o desempenho funcional – QF; desempenho atual – SAT; desempenho disfuncional – QD). Quanto ao atributo F10 – envio de informativos relacionado a marcas e a patentes –, foi simulado com três possibilidades de funcionalidade (F10b - bimestrais, F10s - semestrais, e F10a –anuais), por isso o valor de QF é diferenciado para as três configurações. Entretanto, o nível de satisfação com o desempenho atual e com o desempenho disfuncional é o mesmo para as três configurações.

**Tabela 2 – Cálculo do *Gap* de Melhoria**

Cód.	Descrição	QF	SAT	QD	IG	IG <sub>pad</sub>	QD <sub>pad</sub>
F1	Cumprimento do acordado ao cliente	0,28	0,23	-0,60	0,09	-0,06	0,13
F2	A empresa executa os serviços corretamente	0,22	0,27	-0,52	0,07	-0,09	0,05
F3	Envio de informações do andamento do processo	0,37	0,01	-0,53	0,41	0,26	0,06
F4	Apresentação e aparência dos funcionários	0,22	0,21	-0,37	0,12	-0,04	-0,10
F5	Aparência das instalações	0,16	0,20	-0,34	0,07	-0,08	-0,14
F6	Velocidade da prestação do serviço de protocolo no INPI	0,40	0,20	-0,51	0,20	0,05	0,03
F7	Prontidão na prestação de serviços pelos funcionários	0,32	0,34	-0,47	0,18	0,02	-0,01
F8	Sentir-se seguro em relação ao serviço oferecido	0,32	0,30	-0,63	0,09	-0,07	0,15
F9	Ser tratado com gentileza	0,00	0,39	-0,58	0,00	-0,16	0,10
F10b	Envio de informativos relacionados a marcas e patentes bimestrais	0,22	0,01	-0,46	0,32	0,16	-0,02
F10s	Envio de informativos relacionados a marcas e patentes semestrais	0,08	0,01	-0,46	0,24	0,08	-0,02
F10a	Envio de informativos relacionados a marcas e patentes anuais	-0,02	0,01	-0,46	0,16	0,00	-0,02
F11	A empresa estar presente nas redes sociais	0,16	0,00	-0,19	0,19	0,03	-0,29
F12	Necessidade do cliente foi compreendida no atendimento	0,36	0,30	-0,53	0,11	-0,05	0,06
F13	Serviço acessível por telefone e e-mail	0,27	0,34	-0,49	0,12	-0,04	0,02

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Onde:

QF: Nível de satisfação médio com a questão funcional.

SAT: Nível de satisfação com o desempenho atual.

QD: Nível de insatisfação média com a questão disfuncional.

IG: *Gap* de melhorias.

IG padronizado: valor relativizado com o valor de IG de todos os atributos.

QD padronizado: valor relativizado com o valor de QD de todos os atributos.

O atributo com maior nível de satisfação com o desempenho funcional (QF) é o F6 – velocidade da prestação do serviço de protocolo no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial). Quanto ao nível de satisfação (SAT) com os atributos, nenhum valor é negativo. Dessa forma, em média, os desempenhos de todos os atributos “atendem ou superam as expectativas” dos clientes. E o atributo com maior nível de insatisfação, caso o desempenho for reduzido (QD), é o atributo F8 – sentir-se seguro em relação ao serviço oferecido.

O IG (*gap* de melhoria) foi calculado individualmente para cada entrevistado conforme equação 1. Se eventualmente o *gap* foi negativo, adotou-se o valor zero. O pressuposto é que se a satisfação do cliente for superior ou igual à satisfação esperada, o *gap* de melhoria é nulo, tendo em vista que não terá melhorias para realizar, porque o entrevistado já indicou que a sua satisfação esperada é igual ou foi superada com o desempenho atual.



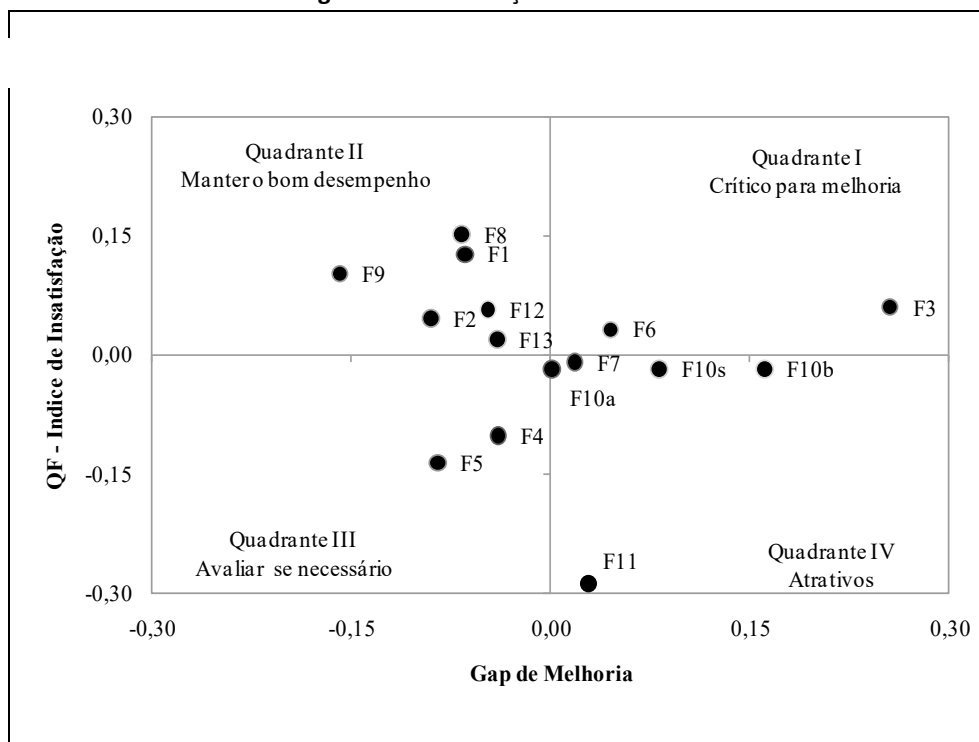
$$IG_k = QF_k - SAT_k \quad (\text{Equação 1})$$

$$IGpad_k = IG_k - \overline{IG_k} \quad (\text{Equação 2})$$

$$QDpad_k = \overline{QD_k} - QD_k \quad (\text{Equação 3})$$

Os valores de IG (*gap* de melhoria) e QD (satisfação com o desempenho disfuncional) estão plotados na figura 3. Entretanto, os valores foram padronizados (equação 2 e equação 3) para a relativização dos níveis de satisfação dos atributos. Dessa forma, os atributos que apresentarem IG (*gap* de melhoria) acima da média de todos os atributos ficarão à direita da linha divisória no *eixo x*. E os atributos que gerarem maior nível de insatisfação com o desempenho insuficiente ficaram acima da linha divisória no *eixo y* (TONTINI; PICOLO, 2010).

**Figura 3** – Classificação dos atributos



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os atributos que devem manter o bom desempenho (quadrante II) são: F1 - cumprimento do acordado com o cliente; F2 - a empresa executa os serviços



corretamente; F8 - sentir-se seguro em relação ao serviço oferecido; F9 - ser tratado com gentileza; F12 - a necessidade do cliente foi compreendida no atendimento; e F13 - serviço acessível por telefone e *e-mail*. Segundo Tontini e Picolo (2010), os atributos que caem nesse quadrante precisam manter o mesmo nível atual de desempenho para que não gerem diminuição no nível de satisfação, mas não precisam ser melhorados porque apresentam desempenho próximo ao nível de satisfação com o desempenho funcional.

Alguns atributos foram considerados críticos para melhorias (Quadrante I): F3 - envio de informações do andamento do processo e F6 - velocidade da prestação do serviço de protocolo no INPI. Esses atributos precisam de atenção imediata porque possuem baixo desempenho e alto *gap* de melhorias se tiverem o desempenho melhorado ou suficiente. Além do mais, geram alto nível de insatisfação se tiverem o desempenho reduzido.

Os atributos que podem ser ignorados ou avaliados (quadrante III) considerados neutros são: F4 - apresentação e aparência dos funcionários; F5 - aparência das instalações; F10a - envio de informativos relacionados a marcas e a patentes anuais. Esses atributos não geram satisfação com a melhoria e sua ausência não torna os clientes insatisfeitos.

Os atributos localizados no quadrante IV são considerados atrativos: F7 - prontidão na prestação de serviços pelos funcionários; F10b - envio de informativos relacionados a marcas e a patentes bimestrais; F10s - envio de informativos relacionados a marcas e a patentes semestrais; F10a - envio de informativos relacionados a marcas e a patentes anuais; e F11 - a empresa estar presente nas redes sociais. Esses atributos apresentam significativo *gap* de melhorias, mas se não forem implementados, não geram insatisfação. Segundo Tontini e Picolo (2010), as inovações incrementais tendem a diminuir nesse quadrante.

Apesar de o atributo envio de informativos relacionados a marcas e a patentes anuais (F10a), semestrais (F10s) e bimestrais (F10b) ser classificado como atrativo, o gestor pode decidir qual a melhor opção em função do nível de satisfação gerado para cada nível de satisfação. Por serem atributos atrativos, se não forem implementados, não gerarão insatisfação significativa. Entretanto, é possível verificar que a emissão bimestral (F10b) gera maior nível de satisfação, seguida da emissão semestral (F10s), e a configuração que gera menor nível de satisfação é a emissão de informativo anual (F10a).



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar as prioridades de melhorias de uma empresa prestadora de serviços de marcas e patentes localizada na região sul de Santa Catarina. Foram obtidas 130 avaliações por meio da coleta de dados, com avaliação dos níveis de satisfação com o desempenho atual, com o desempenho funcional e disfuncional de 13 atributos de uma empresa de marcas e patentes. A pesquisa foi adaptada de acordo com a metodologia IGA de Tontini e Picolo (2010).

Em função dos resultados da pesquisa, foi constatado que a empresa em estudo pode manter o bom desempenho de seis atributos: F1 - cumprimento do acordado com o cliente; F2 - a empresa executa os serviços corretamente; F8 - sentir-se seguro em relação ao serviço oferecido; F9 - ser tratado com gentileza; F12 - a necessidade do cliente foi compreendida no atendimento; e F13 - serviço acessível por telefone e *e-mail*.

Pôde-se avaliar a necessidade de manter dois atributos, por eles serem classificados como neutros: F4 - apresentação e aparência dos funcionários; e F5 - aparência das instalações. Foram identificados dois atributos críticos para melhorias: F3 - envio de informações do andamento do processo; e F6 - velocidade da prestação do serviço de protocolo no INPI. Também foram identificados três atributos atrativos: F7 - prontidão na prestação de serviços pelos funcionários; F10 - envio de informativos relacionados a marcas e a patentes; e F11 - a empresa estar presente nas redes sociais.

Dessa forma, foi possível identificar atributos críticos para melhorias e possíveis atrativos, com base no método de análise de *gap* de melhorias (IGA) de Tontini e Picolo (2010). Também foi possível simular o impacto na satisfação dos clientes, com três possíveis configurações de funcionalidades quanto à frequência de envio de informativos: anual, semestral ou bimestral.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, A. F.; CORAL, E.; OGLIARI, A. *Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2008, p. 269.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2000.



KLEMENT, C. F. F. *Inovação em serviços: estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira*. 2007. 141 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, p. 41-50, 1985.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation in Service. *Policy Research in Engineering, Science & Technology - PREST*. Project Report S2. Manchester, 1998.

THE ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OCDE. *Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Tradução de FINEP. Rio de Janeiro: FINEP, 2007. 184 p.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2008.

TONTINI, G.; PICOLO, J. D. Improvement gap analysis. *Revista Managing Service Quality*, v. 20, n. 6, p. 565-584, 2010.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.

# ANÁLISE DO ENDOMARKETING DE UMA EMPRESA DO RAMO DE AVIAMENTOS DE CRICIÚMA - SC

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pers06>

Bruna Brigido Escaravaco – Unesc

*E-mail:* bruna\_brigido@hotmail.com

José Carlos Virtuoso – Unesc

*E-mail:* jcv@unesc.net

SUMÁRIO





## INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, os processos tecnológicos e culturais têm sofrido transformações significativas, sobretudo no âmbito organizacional, marcadamente com grandes avanços, não sendo diferente na área do *marketing*. Nesse contexto, surgiu a necessidade de o *marketing* avançar também, ganhando distintos significados e criando diferentes tarefas, dentro de um processo de adequação ao novo cenário (KOTLER, 1981). O *endomarketing* surge a partir dessas mudanças, sendo uma grande estratégia para a competição de mercado, que compreende o *marketing* interno da empresa, sendo necessário “vender” o produto ou serviço primeiramente para o funcionário.

O objetivo do *endomarketing* é criar fidelidade entre o público interno, compartilhando ideias e objetivos para empresa, cultivando sempre o objetivo de melhorar o relacionamento entre os colaboradores e os gestores da organização. Este capítulo apresenta a experiência da aplicação do *endomarketing* dentro de uma empresa do ramo de aviamentos, a qual se localiza em Criciúma, Santa Catarina, cujas vendas se direcionam a grandes confecções da região. Buscou-se, por meio da abordagem qualitativa, levantar indicadores sobre as ações de *endomarketing*. Desse modo, deverão ser apresentadas algumas contribuições para a melhoria do processo em questão.

Considerando o plano de expansão em curso da empresa pesquisada com a compra de equipamentos para aumentar sua gama de produtos, torna-se oportuna a criação de um programa de *endomarketing* como política organizacional, sobretudo porque a empresa não conta com um setor de RH, sendo o relacionamento interno diretamente vivenciado entre os funcionários e o gestor, o que pode ocasionar barreiras na comunicação por causa de um possível constrangimento do público interno.

## DO MARKETING AO ENDOMARKETING

Antes de se abordar o conceito de *endomarketing*, é oportuno compreender a sua origem, que é o *marketing*. Este pode ser utilizado por qualquer profissional, seja ele médico ou vendedor de cachorro-quente, advogado ou jogador de futebol. Cada um desses profissionais precisa entender e criar aquilo que seu público-alvo necessita. Por meio de estudos, criatividade e ofertas, estar sempre à



disposição para atender às necessidades de seu cliente final. Assim, cada empresa tem sua identidade, podendo usar o *marketing* para prospectar aonde quer chegar e definir quem vai atender.

O *Marketing* tem em sua estrutura quatro compostos que definem qualquer uma de suas estratégias, ou seja, os quatro Ps: *Preço*, *Praça*, *Produto* e *Promoção*. De acordo com Urdan e Urdan (2006), o *Preço* é o valor cobrado para determinado produto ou serviço, porém precisa ser compatível com os benefícios que o cliente vai receber por meio da compra. *Praça* é o local onde o produto será oferecido para a venda. O produto precisa estar no local no momento em que o cliente for procurá-lo. Da mesma forma, a praça pode ser considerada um conjunto de organizações com o devido fim de transportar, armazenar e distribuir o produto esperado pelo cliente. O *Produto* é a mercadoria, que tem como objetivo satisfazer os desejos ou as necessidades do consumidor. Cada produto, por meio de suas qualidades, traz benefícios e valor para o consumidor final. A *Promoção* é feita por meio de informações que a empresa vai apresentar ao seu consumidor final; sendo assim, é a estratégia adotada para a divulgação do produto. Por meio da promoção, os clientes ficam sabendo do valor e da valorização do produto dentro do mercado.

Quando se fala em *marketing*, a maioria das pessoas supõe que essa palavra se resume a vendas e a propagandas. O que é compreensível, até certo ponto, pois estamos sempre rodeados de todos os tipos de propagandas. Mas, com o passar dos anos, o *marketing* transformou-se em algo muito maior, indo muito além de uma simples propaganda ou venda. Portanto, satisfazer a necessidade do cliente é objetivo principal do *marketing* (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

Para que a satisfação do cliente aconteça, é necessário um bom profissional de *marketing*, o qual precisa entender essas necessidades da área, cumprindo seu papel de acordo com as exigências do mercado, facilitando também a compra do cliente. Em um simples resumo, conforme Kotler e Armstrong (2000), *marketing* é um conjunto de ferramentas que, juntas, trabalham para causar efeito no mercado, o qual não deve ser “[...] compreendido apenas como no antigo sentido de fazer uma venda – ‘dizer e vender’ –, mas também no novo sentido de satisfazer a necessidade do cliente.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2000, p. 3).

Se o *marketing* representa um importante instrumento para a construção e a consolidação dos negócios voltados ao público externo, tem-se o *endomarketing* como ferramenta para cuidar da parte interna, estabelecendo lealdade entre a empresa e o seu público interno. Com o alcance dessa relação de reciprocidade,



acaba-se chegando ao objetivo do *endomarketing*, com a geração de vínculos mais profundos entre funcionários e organização, sendo o resultado final revertido em melhorias para a empresa (BEKIN, 2005), conceito que será aprofundado na sequência.

## O *ENDOMARKETING*

Cada empresa tem sua realidade, sua cultura administrativa e seu jeito de administrar sua cultura interna. No entanto, o método de cuidado do ambiente interno da empresa pode estar bem definido ou nem tanto. Às vezes, o que era para estar ajudando, pode estar atrapalhando a empresa de alguma forma (BRUM, 2005). Considerando esse contexto, o *endomarketing* vem para ajudar, como uma alternativa para o comprometimento do público interno dentro da empresa, contexto no qual o funcionário continua sendo um subordinado, mas que deve ser tratado como cliente (INKOTTE, 2000).

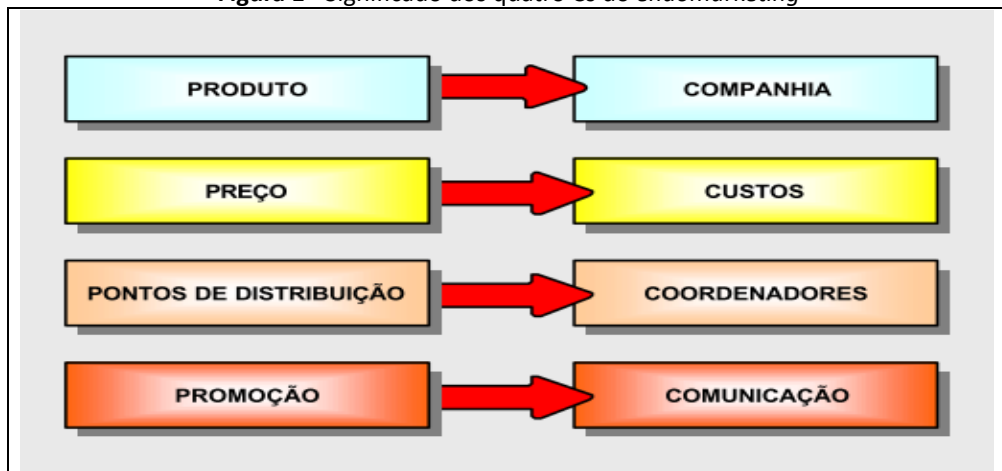
Quando o *endomarketing* começou a ser tratado como estratégia de motivação voltada ao público interno da organização, foi visto como uma barreira que dividia funcionário e cliente. Isso porque, com o tratamento do público interno como seu principal cliente, o cliente externo poderia pensar que se tornaria parte secundária da organização. Desse modo, para que isso não acontecesse, tomou-se como medida explicar ao funcionário sobre a sua importância e sobre a importância do cliente. Com a motivação dos funcionários, há possibilidade de haver um melhor atendimento ao cliente, o que contribui para o crescimento da empresa (BEKIN, 2005).

O *Endomarketing*, portanto, vem para ajudar a “educar” os funcionários da organização. Brum (2005, p. 57) explica que ele é um processo educativo e que, “[...] se o produto da comunicação interna é a informação e se o treinamento é a forma de se transmitir informação e conhecimento, podemos dizer que o treinamento é um dos mais importantes instrumentos de *endomarketing*”. Isso é muito observado nas reuniões dentro das organizações, nas quais são colocados à disposição do público interno alguns programas que servem para motivá-los e orientá-los para cada vez mais alcançarem o objetivo da empresa. Com algumas técnicas, a empresa pode acabar afastando algumas dificuldades de aprendizagem, criando um ambiente renovado e com funcionários educados. “Educação, portanto, é um dos principais fatores a serem levados em consideração quando se está planejando um programa de *endomarketing*.” (BRUM, 2005, p. 59).



A exemplo do *marketing*, que é composto por quatro Ps, atendendo às necessidades do consumidor, o *endomarketing* também apresenta tais componentes, só que destinados ao cliente interno, cuidando, assim, da motivação dos funcionários. Nesse contexto, formam o composto de *endomarketing* os quatro Cs, que são: Companhia, Custos, Coordenadores e Comunicação.

**Figura 1** - Significado dos quatro Cs do *endomarketing*



Fonte: Inkotte (2000).

**Companhia:** sofre mudanças contínuas para promover motivação, fazendo o público interno sentir-se bem no ambiente de trabalho. A partir desse composto, começa a surgir um diferencial competitivo.

**Custos:** investimentos em programas e matérias de *endomarketing* para aperfeiçoar e capacitar o público interno.

**Coordenadores:** são responsáveis por comandar os programas implantados na empresa. Podem ser líderes, gerentes ou voluntários, desde que saibam comandar um programa de *endomarketing*.

**Comunicação:** coleta de informações para ferramentas do *endomarketing* (INKOTTE, 2000).

### **A importância do *endomarketing* na empresa**

Dentre os motivos para a empresa adotar o plano de *endomarketing* está o fortalecimento das relações internas, que trazem melhorias aos produtos ou



serviços produzidos e vendidos, ao atendimento aos clientes e também à produtividade pessoal. Quanto melhor for o plano de *marketing*, mais atraente será a empresa como local de trabalho.

Minadeo (2008) aponta que o *endomarketing* e o *marketing* interno consistem em tratar o funcionário como cliente. Um funcionário bem satisfeito com o seu trabalho, e bem informado, é o melhor agente de *marketing* que a empresa pode ter. Para estar fortalecendo cada vez mais essa relação funcionário-empresa, é necessário que sejam estabelecidas rotinas, com intuito de ouvir os funcionários e apresentar a eles quais são os objetivos da empresa. Toda mudança de rotina nos serviços deve ser comunicada aos funcionários. O que não pode acontecer são as “fofocas” e a tentativa de adivinhar algo sobre a empresa e/ou sobre o seu futuro. “O endomarketing é eficiente para manter a equipe motivada, mas, além disso, há outras questões que devem ser consideradas”, reforça Minadeo (2008, p. 224).

Em se tratando do desenvolvimento de um programa de *endomarketing*, a escolha das pessoas que irão promover os treinamentos é fundamental. A equipe de treinamento precisa buscar também a integração do grupo e a diminuição das rivalidades dentro da empresa. Por fim, é fundamental ressaltar que todos os envolvidos na prestação de serviços devem fazer parte desse processo e precisam participar de todo o programa (MINADEO, 2008).

### **Motivação no ambiente de trabalho**

Cada pessoa tem um jeito de ser, um comportamento diferente, ou seja, há variedades nos comportamentos humanos. Apesar dessas variedades, todos os funcionários gostam de receber elogios, de serem agradados e valorizados. A motivação dentro da empresa é necessária para que o funcionário se sinta lembrado e desempenhe seu trabalho com qualidade (BERGAMINI, 1997).

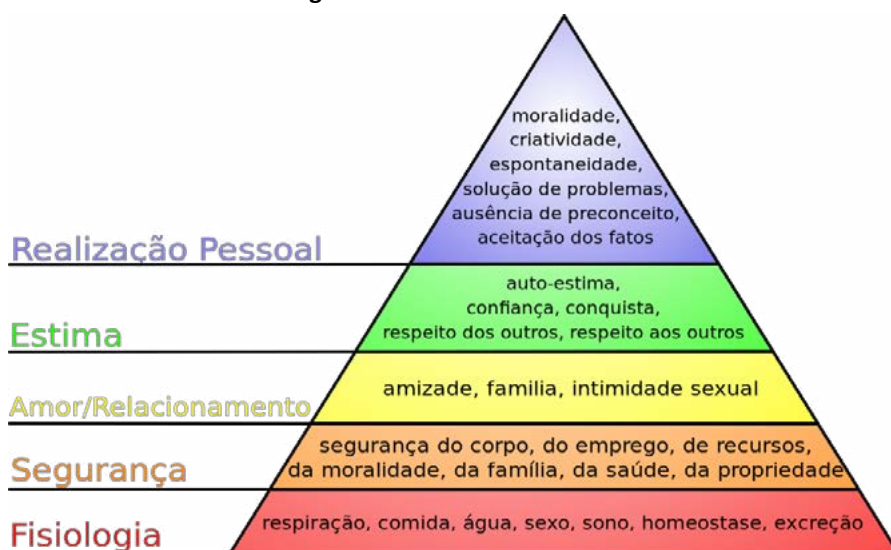
A motivação no ambiente de trabalho é favorecida ou não de acordo com o ambiente da empresa. Se ela adota uma política de submeter seus funcionários, provavelmente eles não estarão motivados a exercerem a função corretamente. Mas, por outro lado, se estiverem trabalhando em um local onde têm liberdade para se posicionar, para dar sua opinião, além de trabalharem em um ambiente mais “leve”, já estarão sendo motivados. Para isso acontecer, é preciso que os gestores reconheçam a realidade de seus subordinados e que entendam os problemas pelos quais estes passam durante o tempo em que estão na empresa (LOEN, 1976).



Motivação nada mais é que uma recompensa que o público interno ganha ao desempenhar seu trabalho. Muitas vezes, essa recompensa pode se dar por meio de elogios, de gestos que fazem o funcionário se sentir útil na empresa e até mesmo por meio de premiações mensais. Essa motivação pode vir do ambiente, por exemplo, por meio dos móveis, da água, da segurança, e também por meio de afeto, proteção, companheirismo e elogios (LOEN, 1976).

A motivação de um ser humano está associada diretamente ao atendimento de suas necessidades em vários aspectos. Dentro dessa perspectiva, a Pirâmide de Maslow apresenta a hierarquia das necessidades, em uma representação do que uma pessoa precisa para alcançar o crescimento e a satisfação. As necessidades começam a ser alcançadas pelo nível mais baixo; depois se vai alcançando as de nível mais alto até se chegar ao topo. Iniciam pelas necessidades fisiológicas, seguidas pela segurança, pelo amor/relacionamento e pela estima, até chegarem à realização pessoal. Quando o ser humano chega à realização pessoal, ele conseguiu suprir suas metas. Para isso acontecer, precisa de uma boa alimentação, de amizades, da família, de segurança quanto aos seus recursos, de autoestima, de confiança, de moralidade, de criatividade, dentre outros aspectos (MASLOW, 2001).

**Figura 2 - Pirâmide de Maslow**



Fonte: Allen (2016).



Portanto, considerando a valorosa contribuição de Maslow com a hierarquia das necessidades, qualquer proposta relacionada ao *endomarketing* deve, necessariamente, levar em conta esses elementos, a fim de que as ações possam ter o resultado almejado. Os resultados finais de um programa de *endomarketing* começam a apresentar êxito exatamente quando a empresa consegue conquistar seus primeiros clientes, os seus funcionários.

### **Resultados finais do *endomarketing***

Com os projetos de *endomarketing* finalizados, a empresa não deverá ganhar apenas no âmbito interno, como também no externo, tendo em vista que seus produtos ou serviços provavelmente serão bem vistos pelos clientes. O *endomarketing* facilita as vendas, mas também contribui para o relacionamento interno da empresa (MINADEO, 2008). Bekin (2005, p. 24) afirma que o objetivo final do *marketing* é “[...] criar um produto ou serviço cuja qualidade corresponda às necessidades, aos desejos e às expectativas do consumidor”. Já o *endomarketing* é uma motivação para o melhor atendimento ao cliente e para a satisfação do funcionário.

Minadeo (2008, p. 226) destaca que o “Programa de endomarketing visa conscientizar os Recursos Humanos da importância da prestação de serviço de elevada qualidade ao consumidor”, ou seja, que as pessoas sigam os princípios e trabalhem com mais dedicação.

Cerqueira (1999, p.133) levanta alguns pontos que estão ligados ao objetivo do *endomarketing*:

Melhora a qualidade do trabalho, segurança, limpeza, ordem, entre outros quesitos; avaliações para identificação de quais áreas e setores precisam de assistência técnica e operacional; promoção, entre toda a empresa, de um espírito de união para que realizem bem o trabalho, aceitando novos desafios e vivendo em harmonia.

Por sua vez, Brum (2005) faz quatro recomendações do que a empresa precisa ter para chegar ao objetivo final do *endomarketing*:

- Sintonia entre empresa e funcionários, incentivando contatos entre chefes e público interno;



- Busca sempre de uma postura amigável, considerando sempre a contribuição de ambas as partes para o desenvolvimento da empresa;
- Trabalhar sempre com clareza, em processos de comunicação interna, cujo objetivo vá sempre direto ao ponto. A linguagem clara e a preocupação para deixar tudo correto são fundamentais para que a comunicação interna continue direta e objetiva;
- Compartilhar opiniões, possibilitando momentos em que todos possam optar e participar das decisões;
- Demonstrar o interesse e o pensamento sobre o assunto por meio do compartilhamento de ideias;
- Definir e planejar metas a serem seguidas, por meio das quais a empresa, por intermédio dos resultados planejados e organizados, consiga chegar ao resultado esperado, priorizando assuntos relevantes e tendo uma visão de toda a situação do interno e do externo da empresa.

Para a empresa ter seus objetivos alcançados com os planos de *endomarketing*, necessita seguir esses aspectos explanados por esses autores. Importa destacar que o sucesso a ser alcançado com a utilização das ferramentas de *endomarketing* é resultado de um processo contínuo e sem tempo para acabar. Por fim, além dos vários instrumentos, já citados anteriormente, um programa pode contar com o suporte de ações ou projetos relacionados ao *marketing* de incentivo e ao *marketing* cultural, expedientes já largamente utilizados pelas organizações, os quais contribuem e muito para o fortalecimento da relação com seus públicos internos e externos.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo valeu-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, por meio da observação, pesquisa de campo, aplicação de questionários e realização de entrevista, dados necessários para análise e compreensão do problema em questão. Essa modalidade de pesquisa é realizada por meio de fatos analisados, registrados e interpretados, sendo que o pesquisador não deve interferir em nenhum desses fatores.

Uma característica muito importante desse tipo de pesquisa é o modo como ela é realizada. O pesquisador realiza a pesquisa descritiva por meio de





questionários, da observação da organização e da coleta de dados. Quando a pesquisa descritiva assume uma forma mais simples, aproxima-se da pesquisa exploratória (ANDRADE, 2005).

Já em relação à abordagem, essa pesquisa caracteriza-se como qualitativa, a qual não se vale de análise estatística para a interpretação da realidade. Alguns aspectos dessa modalidade são apontados por Godoy (1995, p. 58):

[...] o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, teve como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

Na pesquisa qualitativa não há enumeração, tampouco medição dos dados estudados e, da mesma forma, análise por meios estatísticos. Busca-se, portanto, o levantamento de dados descritivos, envolvendo pessoas ou lugares, por meio de processos interativos, tendo o pesquisador o papel do levantamento direto dos dados. Com as informações disponíveis, o pesquisador busca compreender as expectativas do público-alvo da pesquisa (GIL, 1999).

Quanto aos procedimentos, pelo fato de o trabalho abranger o problema de uma empresa do setor de aviamentos, optou-se pela realização de um “estudo de caso”. Tal modalidade é uma estratégia metodológica que busca explorar o fenômeno dentro do contexto estudado e explora o problema em diferenciados ângulos. O estudo de caso não requer apenas um modo para a coleta de dados, pode ser ou não realizado dentro da empresa ou organização (ROESCH; BECKER; MELLO, 1999).

Esta pesquisa contou, como unidade de análise, com o grupo Mercosul/Sul Catarinense Aviamentos, que atua no ramo da indústria têxtil há mais de 30 anos e está localizada na cidade de Criciúma, Santa Catarina. A Mercosul é a unidade da empresa responsável pela montagem de zíperes diferenciados e a Sul Catarinense é uma loja de atacado e varejo aberta ao consumidor.

Seus principais produtos são linhas para costura industrial e zíperes. Seu mercado, atualmente, fica na região sul de Santa Catarina, contando com alguns clientes no norte do estado e outros no Rio Grande do Sul. A empresa, atualmente, conta com 11 colaboradores, sendo que cinco trabalham na parte de montagem de zíperes (Mercosul), quatro atuam na loja de atacado e varejo (Sul Catarinense) e dois são vendedores externos.



O plano de coleta de dados centrou-se na procura de informações na biblioteca, por meio de pesquisas em livros, catálogos e bibliografias, o que ajudou com relação aos dados para a elaboração e a construção do trabalho. A definição do instrumento usado para a coleta de dados se deu por meio do problema investigado pelo pesquisador (ANDRADE, 2005).

A abordagem qualitativa é apropriada para pesquisas que tratam melhor sobre a efetividade de um programa. Selecionar metas e construir alterações são características da abordagem qualitativa. Foram usados dois instrumentos nesta pesquisa, o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica (ROESCH; BECKER; MELLO, 1999).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objetivo avaliar o processo de *endomarketing* de uma empresa situada em Criciúma, Santa Catarina. Para o alcance de tal fim, foi realizada uma pesquisa com os funcionários e com o proprietário, procurando-se estudar os procedimentos de *endomarketing* implantados na empresa e sua efetividade.

A primeira parte da pesquisa foi realizada com os funcionários, com o intuito de entender um pouco mais o público estudado e seus pensamentos, de acordo com o assunto. Por meio de categorias, foi dividido o questionário, conforme os objetivos específicos levantados. As categorias aplicadas são:

- a) Categoria I: Fatos que identificam a pessoa que está sendo entrevistada;
- b) Categoria II: Fatores que motivam e desmotivam o público interno a trabalhar na empresa;
- c) Categoria III: Ferramentas usadas para comunicação interna da empresa;
- d) Categoria IV: Sugestões que os entrevistados dariam para a melhoria do ambiente interno da empresa.

Logo após a aplicação do questionário junto aos funcionários, foi realizada uma entrevista com o dono da empresa. Esse trabalho de coleta de dados contou com o auxílio de um roteiro semiestruturado, sendo levantado o que o dono da empresa faz em seu ambiente organizacional para a motivação dos funcionários, sua compreensão quanto ao *endomarketing* e o que espera com o trabalho aplicado em sua empresa.



A entrevista com o dono da empresa explorou os seguintes temas:

- a) Missão da empresa;
- b) Tempo de atuação;
- c) Conhecimento sobre *endomarketing*;
- d) Ferramentas para a motivação dos funcionários;
- e) Metas a serem alcançadas.

Vale ressaltar que a entrevista feita com o dono da empresa foi gravada, a fim de contribuir para a parte escrita realizada pela pesquisadora, ajudando também na parte do entendimento da entrevista. O questionário foi realizado com todos os onze funcionários da empresa, que assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE). Cada um expressou seu pensamento e respondeu seu questionário de forma confidencial.

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A Sul Catarinense foi fundada em 1986 por Adelino dos Santos. Após vinte e cinco anos de empresa, Adelino a vendeu para seu sobrinho, Gilberto dos Santos, que há seis anos a comanda. Gilberto fundou a Mercosul Aviamentos, uma extensão da Sul Catarinense. A parte da Sul Catarinense é uma loja de atacado para consumidores, e a da Mercosul Aviamentos é uma fábrica de zíperes diferenciados. A empresa atende o norte do estado de Santa Catarina e alguns clientes do Rio Grande do Sul.

A pesquisa é válida para a empresa, a fim de motivar seus funcionários, que estão sempre em contato com os clientes, lembrando que um funcionário motivado agrega mais para seu local de trabalho. A empresa, neste momento, busca crescimento na produção e investimento em um novo produto.

### Fatos que identificam o processo de *endomarketing* na empresa

De acordo com o relato nos procedimentos metodológicos, os resultados obtidos no questionário aplicado na empresa são os seguintes.

**Quadro 1** - Categoria I, fatos que identificam a pessoa que está sendo entrevistada

Cargo		Conhecimento sobre missão da empresa		Estabilidade no emprego	
	Nº		Nº		Nº
Gerente	1	Sim	7	Sim	10
Diretor		Não	4	Não	1
Supervisor					
Encarregado					
Técnico					
Serviços gerais	1				
Administrativo	2				
Operacional					
Outros	7				
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>Total</b>	<b>11</b>

**Fonte:** Elaborado pelos pesquisadores.

A partir dos dados levantados sobre o perfil dos pesquisados, pode-se verificar que pertencem a ambos os sexos, com idades entre 20 a 40 anos, a maioria. Observa-se, também, que a maioria dos entrevistados já está há mais de um ano na empresa, concluindo-se que não ocorreu muita rotatividade ao longo dos anos. Outro fato importante é que há quatro funcionários que não sabem qual é missão da empresa, um aspecto preocupante devido ao tempo que já estão trabalhando no estabelecimento. Por fim, também se conclui que apenas um funcionário não se sente com estabilidade na empresa.

**Quadro 2** - Categoria II, fatores que motivam e desmotivam o público interno a trabalhar na empresa

Recebe Feedback		Transmite suas opiniões, sugestões e reclamações		Grau de satisfação referente à empresa		Quais benefícios que a empresa oferece aos funcionários	
	Nº		Nº		Nº		Nº
Às Vezes	11	Às Vezes	4	Muito satisfeito	2	Vale transporte	6
Diariamente		Sempre	7	Satisfeito	9	Comissão sobre vendas	1
Nunca		Nunca		Insatisfeito		Convênio odontológico, médico	
						Convênio em farmácias, supermercados, livrarias	4
						Cesta básica	
						Outros	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>Total</b>	<b>11</b>

**Fonte:** Elaborado pelos pesquisadores.

Com as respostas obtidas na categoria em questão, pode-se verificar alguns pontos que desmotivam e motivam os funcionários dentro do *endomarketing*



implantado na empresa. Dentre eles está o *feedback* sobre a qualidade do trabalho solicitado pelo gestor da empresa aos seus funcionários, a vontade que os funcionários têm de transmitir suas opiniões e sugestões ao gestor, o grau de satisfação referente à empresa e, por último, os benefícios que a empresa oferece aos funcionários. Na primeira pergunta levantada sobre a questão do *feedback* por parte do gestor, todos os entrevistados responderam que às vezes recebem esse retorno referente à qualidade do seu trabalho. Já na segunda pergunta, que se refere à vontade de transmitir as suas opiniões e sugestões, ficou entre “às vezes” e “sempre”, mas a maioria respondeu “às vezes”.

Na penúltima pergunta, foi pontuado o grau de satisfação referente à empresa. A maioria respondeu que se sente satisfeita com a empresa, e apenas dois entrevistados alegaram um grau de satisfação maior, de muito satisfeitos. Na última questão levantada, foram questionados sobre quais os benefícios que a empresa oferece aos funcionários. A maioria levantou quatro dados: o vale transporte, a comissão sobre as vendas, as gratificações sobre as vendas alcançadas e o convênio em farmácias, supermercados e livraria. As organizações são formadas por pessoas motivadas, que por meio de seu trabalho e esforço ganham algumas recompensas. O *feedback*, por sua vez, é uma forma de contribuir para a motivação, dependendo da maneira como é realizado (BEE; BEE, 2002).

Existem dois tipos de *feedbacks*, sendo um em forma de crítica e o outro de elogio. Por meio desses pareceres é que os gerentes podem promover a motivação e o consequente sucesso de seus funcionários, até mesmo ajudando-os a identificar algumas dificuldades e a superá-las. O *feedback* positivo faz os colaboradores se sentirem lembrados e recompensados por seu trabalho realizado (BEE; BEE, 2002). A comunicação entre o dono da empresa e seus funcionários é extremamente relevante, tanto para um *feedback* como para um diálogo entre ambos, dando aberturas para os funcionários transmitirem suas opiniões sobre o negócio. A partir da comunicação, o gestor consegue avaliar o grau de satisfação de seus subordinados e entender melhor os seus pensamentos (LUZ, 2003).

A satisfação do funcionário também resulta do clima organizacional da empresa. Por meio de projetos e informações levantadas, consegue-se perceber como está o andamento desse clima, que reflete no comportamento da empresa como um todo. Se os funcionários não estiverem satisfeitos, afetarão o clima da organização (LUZ, 2003).

Para conseguir a satisfação dos funcionários, são usadas algumas estratégias, como os convênios e as gratificações por atingirem os objetivos traçados, uma



maneira de reconhecer o trabalho alcançado pelos colaboradores. Além de deixá-los satisfeitos, essas iniciativas acabam estimulando as vendas e a qualidade nos trabalhos que desenvolvem (BRUM, 2005).

**Quadro 3** - Categoria III, ferramentas usadas para comunicação interna da empresa

Quais meios de comunicação são usados com os funcionários (empresa e funcionário)?		Quais meios de comunicação são usados com a empresa (funcionário e empresa)?		Como você avalia a rapidez e clareza que as informações sobre a empresa chegam aos profissionais?	
	Nº		Nº		Nº
Jornais internos, murais		Reuniões de equipe	4	Com rapidez	4
Internet, e-mail	7	Caixa de sugestão	7	Com lentidão	4
Vídeos		Comunicação direta com o supervisor ou diretor da empresa		Atrasadas	3
Reuniões periódicas	4	Outros		Nunca chegam	
Manuais Técnicos					
Nenhuma das alternativas					
Total	11	Total	11	Total	11

**Fonte:** Elaborado pelos pesquisadores.

Na categoria que trata das ferramentas utilizadas na comunicação interna da empresa, foram levantadas três perguntas, todas questionando sobre a comunicação interna. Primeiramente, questionou-se quais são os meios de comunicação usados pela empresa em relação ao que precisa informar ao funcionário. Houve dois pontos mais destacados pelos colaboradores que foram internet e reuniões periódicas. Já na segunda pergunta foi feito o mesmo questionamento, mas de funcionário e empresa. Tivemos novamente como mais pontuadas as reuniões de equipe e caixa de sugestões. Por último, foi avaliada a rapidez e a clareza com que as informações chegam aos colaboradores. Nessa pergunta, obtivemos repostas variadas, como rapidez, lentidão e atrasos. A comunicação dentro da organização tem que ser clara e compreensível para todos os colaboradores.

Para facilitar a comunicação, o *endomarketing* levanta vários programas que podem contribuir para a melhoria do diálogo na empresa. Alguns instrumentos usados para esse contexto são ferramentas que vão simplificar e facilitar essas conversas. Manual e vídeo, manuais técnicos e educativos, revistas, jornal interno, revistas em quadrinhos, encarte da área escolhida, murais, cartazes motivacionais e reuniões são algumas formas que a empresa pode adotar para a melhoria da comunicação interna (BRUM, 2005).



A comunicação interna é um fator que contribui para motivação dos funcionários. Assim, o entendimento com clareza do que a empresa quer transmitir para os funcionários e para os clientes é uma maneira de confortá-los e motivá-los (BRUM, 2005).

**Categoria IV:** Sugestões que os entrevistados dariam para a melhoria do ambiente interno da empresa

Na última categoria, foi levantada uma pergunta descritiva para saber as sugestões que os funcionários tinham quanto às melhorias no funcionamento interno da empresa, tanto na parte da comunicação com os funcionários como em relação às premiações e aos incentivos. Apenas cinco funcionários responderam essa pergunta. Três responderam que poderia melhorar a qualidade da comunicação do grupo, e dois responderam que a empresa poderia fazer um plano de saúde e ajudar no pagamento da gasolina como incentivo.

Para cada colaborador, existem diferentes necessidades. Cada um denomina desejos diferentes, que para serem suprimidos necessitam que a empresa conheça cada indivíduo dentro de sua organização. A empresa não precisa realizar cada desejo, mas sim motivar seus funcionários para alcançar suas metas (BERGAMINI, 1997).

A organização consegue entender melhor os indivíduos por meio de um estudo do comportamento motivacional humano, em que se estuda cada funcionário e sua felicidade pessoal. Um dos objetivos deste estudo foi entender melhor o que os funcionários pensam sobre a empresa e o que a empresa poderia oferecer para ajudá-los em seu cotidiano. Muitas vezes, com o auxílio desses estudos, as empresas ajudam os funcionários com vale alimentação, vale transporte, em custos com estudos e cursos, assim motivando e capacitando os funcionários a seguirem seus sonhos (BERGAMINI, 1997).

### **Fatores de *endomarketing* na empresa, na visão da gerência**

A seguir, conforme o descrito nos aspectos metodológicos, são apresentadas as informações obtidas na entrevista realizada com o dono da empresa, dividida por temas. Nessa etapa, todas as perguntas foram descritas de forma direta, com a devida fundamentação teórica para dar sequência ao estudo.

#### **Tema I: Missão da empresa**



Quanto à missão da empresa, o proprietário indicou alguns pontos que a compõem, como atender aos clientes com excelência, ter um produto de qualidade, um preço competitivo. Vindo de encontro a essa afirmação, alguns funcionários afirmaram ainda não saber a missão da empresa, algo que deveria ser passado logo de início, durante a contratação, levando-se em conta que quase todos os funcionários já estão há um tempo considerável na empresa, o que seria suficiente para que todos já soubessem qual é a sua missão.

Para atender os clientes com excelência, a empresa precisa buscar melhorias no seu ambiente interno, e os funcionários precisam estar motivados para atender e cumprir suas obrigações. Cliente e funcionários satisfeitos, mais lucro e crescimento para a organização (DAY; MONTINGELLI JÚNIOR, 2001).

## **Tema II: Tempo de atuação**

Em relação ao tempo que a empresa existe no mercado, o entrevistado relatou que ela já atua há quase trinta anos, mas ele é seu proprietário apenas há seis anos.

O tempo de atuação conta muito em uma organização, visto que por meio dele podemos perceber se a empresa está consolidada em seu mercado. Empresas com mais tempo no mercado precisam buscar fortalecimento por meio de processos de inovação e do crescimento (DAY; MONTINGELLI JÚNIOR, 2001).

Quando ocorre a mudança de gestores na empresa, é necessário trabalhar o seu *marketing* interno. O novo gestor precisa mostrar sua capacidade, competência, coragem, criatividade e coração para os funcionários. Isso é uma forma de mostrar seus princípios (BRUM, 2005).

## **Tema III: Conhecimento sobre *endomarketing***

Quanto ao terceiro tema, foi perguntado ao dono da empresa se ele tem algum conhecimento sobre *endomarketing*. A resposta foi que ele possui esse conhecimento, ao qual teve acesso durante o curso de administração e em outros cursos realizados no decorrer da profissão de administrador, bem como pelas experiências práticas do dia a dia. O *endomarketing* deve motivar as pessoas na organização, por meio de programas implantados. Com esses programas, os funcionários compartilham de uma mesma visão sobre o negócio da empresa, como os objetivos, metas e serviços. Um programa de *endomarketing* qualificado





pode gerar novos funcionários com melhor postura dentro da empresa, novos conhecimentos, com vontade de aprender e crescer na organização (BRUM, 2005).

#### **Tema IV:** Ferramentas para a motivação dos funcionários

No quarto tema, foi discutida a questão das ferramentas usadas para motivação dos funcionários na organização. A primeira pergunta buscou saber quais ferramentas são utilizadas no *endomarketing* da empresa. Segundo o seu proprietário, é dada uma gratificação sobre as metas alcançadas, além disso, os uniformes, que são obrigatórios, são fornecidos gratuitamente pela empresa. Também é fornecida uma ajuda de custo para quem faz faculdade, pós-graduação ou cursos. Por fim, respondeu que são feitas reuniões semanais voltadas para alguns cargos da empresa.

Na segunda pergunta, ao ser questionado sobre como chegou a essas ferramentas, o gestor afirmou que foi por meio de uma consultoria realizada há alguns anos, com pesquisas feitas aos próprios colaboradores, e o desenvolvimento de ideias que ele mesmo teve e colocou em prática.

Na última pergunta, buscou-se saber se as ferramentas estão documentadas, obtendo uma resposta afirmativa e a explicação de que, quando foi desenvolvido o trabalho de consultoria na empresa, houve a elaboração de relatórios, os quais sugeriram a necessidade de ferramentas, que ainda não foi colocada em prática. Com a projeção de crescimento, a empresa pretende suprimir essa necessidade.

A comunicação interna existe em todas as empresas, mas vai de cada organização lapidar essa comunicação. Algumas informações podem ser passadas aos funcionários, por exemplo, por meio de um mural, para evitar conflitos e fofocas internas (BRUM, 2005).

O *marketing* de incentivo na empresa também é algo que conta muito com a ajuda de pessoas de fora da empresa, as quais trabalham com *endomarketing*, que é um conjunto de ferramentas e instrumentos que ajuda a vender uma mesma ideia ao público interno, cujo treinamento é sua maior ferramenta (BRUM, 2005).

A aplicação do plano de *endomarketing* na empresa precisa ser feita por uma equipe especializada, juntamente com os recursos humanos da empresa. O plano de *endomarketing* tem um tempo de duração um pouco mais longo, dependendo do objetivo que a empresa quer alcançar. No final do programa, é necessário deixar tudo registrado e documentado, especialmente em caso de problemas, e para a própria empresa continuar com o programa (BRUM, 2005).



## **Tema V: Metas a serem alcançadas**

Em relação às metas a serem alcançadas pela empresa, foram realizadas duas perguntas, finalizando-se, assim, a entrevista com o dono da empresa. A primeira pergunta levantada foi se ele pretende inovar na motivação dos funcionários, implantando algo que ainda não foi implantado. Sua resposta foi sim, pretende fazer algo mais específico devido ao fato de a empresa estar crescendo e de precisar de todos os colaboradores motivados e preparados para essa nova realidade.

Na última pergunta, e encerrando a entrevista, foi questionado qual é o resultado esperado com este estudo, cuja proposta está sendo implantada na empresa. O empresário alegou esperar algo que possa ajudar no crescimento interno da empresa, para que ela consiga novas ideias para motivar os colaboradores e melhorar a comunicação interna.

Diante disso, conclui-se que quando a empresa busca crescimento e inovações em seus processos, é preciso explicar aos funcionários o que está acontecendo e se terão ganhos ou não com essas mudanças. Devido ao crescimento e às melhorias dentro da empresa, é aconselhável trabalhar técnicas e conceitos com o público interno para essa nova mudança e até mesmo para estarem preparados para o atendimento ao cliente (BRUM, 2005).

Algumas técnicas trabalhadas para esse crescimento são a difusão dos princípios da empresa, o reconhecimento do trabalho e do esforço de cada funcionário para conduzir as mudanças e, por último, o apoio psicológico para os funcionários que ainda se sentem inseguros com as mudanças (BRUM, 2005).

## **Sugestões de Melhorias**

A partir da entrevista feita com o dono da empresa e do questionário voltado para os funcionários, alguns aspectos condizem com os conceitos de *endomarketing*, mas outros precisam ser verificados e tratados para a melhoria interna da organização.

A primeira questão analisada se deu quando conhecemos o perfil dos entrevistados e percebemos que quatro deles não sabem qual é a missão da empresa. Essa informação precisa ser passada a todos os funcionários já durante a sua contratação pela organização. Na entrevista, o dono da empresa relatou que a missão da empresa é atender os clientes com excelência, ter produto de qualidade e ter um preço competitivo, porém nem todos a conhecem.



Ao analisar as questões respondidas pelos funcionários, o que se percebe é que o que pode ser melhorado é a comunicação interna da empresa. Muitos responderam que, internamente, a empresa faz uso de *e-mail* e que reuniões semanais com alguns funcionários também são realizadas. Isso condiz com o que o empresário respondeu. No entanto, ficou evidente um certo incômodo entre alguns colaboradores. Melhorias na comunicação, como o uso de um mural de informações, caixa de sugestões, reuniões quinzenais com todos da empresa para levantar problemas que ocorrem no dia a dia seriam ações simples de se realizar.

A maioria dos funcionários também respondeu que as informações chegam atrasadas ou com lentidão, comprovando que a comunicação interna deve ser reavaliada. Compreende-se que assim que a diretoria decidir colocar no mural algumas informações, o funcionário ficará melhor informado, evitando-se comentários distorcidos.

Quando se falou em motivação na empresa pesquisada e de ferramentas para acontecer essa motivação, seu proprietário apontou algumas ferramentas já utilizadas, como gratificação; ajuda no pagamento de cursos, faculdade e pós-graduação; uniformes gratuitos; e reuniões semanais com alguns funcionários. Estes responderam basicamente a mesma coisa, mas alguns pediram para também ter plano de saúde. De acordo com o empresário, essa sugestão já está sendo estudada e ele ainda pretende fazer novas melhorias devido ao fato de a empresa estar crescendo. Nesse ponto, a empresa, ao realizar reuniões, pode perceber quais são as necessidades de seus funcionários e estudar novas propostas para motivá-los.

Vale lembrar que para ocorrer alterações e melhorias na comunicação interna e motivação dos funcionários, a diretoria precisa estar empenhada nessas melhorias. A probabilidade de que os funcionários fiquem mais motivados com o desenvolvimento é considerável, trazendo um retorno satisfatório e produtivo, a fim de melhorar o desempenho da empresa, levando-se em conta a pretensão de crescimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o crescimento avançado e a modernização das organizações, manter-se no mercado tornou-se uma tarefa difícil. As empresas buscam investir em seu *marketing* e no seu crescimento para se tornarem referência no mercado, mas muitas vezes acabam se esquecendo de seus funcionários, que são o corpo da



organização. Os funcionários precisam estar motivados para exercerem seu trabalho com excelência e assim alcançar os objetivos da empresa.

O *endomarketing* é o *marketing* interno da empresa, que estuda seu público interno. Para motivar os funcionários, ele apresenta ferramentas e programas que desempenham essa função dentro da organização, conseguindo avaliar o grau de satisfação de seus funcionários. Os colaboradores são como os clientes da empresa, precisam ser bem tratados, assim a gestão necessita, também, sempre inovar na busca das ferramentas para a motivação.

O estudo teve como objetivo avaliar as ferramentas de *endomarketing* utilizadas em uma empresa de aviamentos situada em Criciúma, Santa Catarina. Por meio de entrevista com o dono da empresa, pôde-se identificar qual é o conhecimento de seu proprietário quanto ao *endomarketing* e quais ferramentas são utilizadas em sua empresa. Quanto aos colaboradores, foi aplicado um questionário com perguntas abertas para identificar o que os desmotivam e motivam, que ferramentas são utilizadas para a comunicação interna da empresa e, por último, colher sugestões de melhorias.

A partir do questionário, que foi respondido pelos 11 colaboradores que compõem o quadro da empresa, pôde-se perceber que há necessidade de melhorar a comunicação interna, tendo em vista que os funcionários alegaram que algumas informações chegam atrasadas ou chegam com lentidão, mostrando que esse tipo de comunicação está deixando a desejar.

A percepção dos colaboradores e do empresário quanto às ferramentas de *endomarketing* utilizadas na empresa seguiu a mesma linha de pensamento. Ambas as partes relataram os mesmos procedimentos adotados pela empresa, como reuniões semanais, gratificação sobre metas, ajuda de custo em cursos. Sobre a questão de motivação, o público interno apenas pediu um plano de saúde, que a empresa ainda não lhe proporciona.

Referente ao *feedback* dado pelo dono da empresa, todos se mostraram muito satisfeitos, alegando que o empresário dá o necessário retorno de como está o andamento do trabalho, gerando motivação ao funcionário para desempenhar seu papel na empresa.

É notório que para os funcionários trabalharem melhor e atingirem as metas, precisam se sentir queridos na organização. As pessoas precisam se sentir motivadas, pois sempre há os altos e baixos da vida. A motivação é fundamental para qualquer organização.



Com o estudo apresentado, conclui-se que todos os objetivos específicos foram alcançados, tais como identificar as estratégias adotadas pela empresa, alinhadas ao conceito de *endomarketing*; detectar o grau de conhecimento do gestor acerca do *endomarketing*; avaliar a eficiência das iniciativas de *endomarketing* empreendidas pela gestão da empresa estudada; e, por fim, apresentar sugestões à empresa objeto deste estudo a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

Outros estudos que podem ser realizados futuramente são sobre os programas de *endomarketing* que se adequam às metas de crescimento da empresa, como os de treinamento de futuros colaboradores e ou aqueles referentes a fatores externos que ajudam na motivação do seu público interno.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, J. G. *Pirâmide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas*. [S.l.: s.n., s.d.]. Disponível em: <<https://psicologiyamente.net/psicologia/piramide-de-maslow>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

ANDRADE, M. M. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 174 p.

BEE, R.; BEE, F. *Feedback*. São Paulo: Nobel, 2002. 62 p.

BEKIN, S. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995. 149 p.

BEKIN, S. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 186 p.

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.

BRUM, A. M. *Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2005. 178 p.

CERQUEIRA, W. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 161 p.

DAY, G. S.; MONTINGELLI JÚNIOR, N. *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 265 p.



GIL, C. A. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. C. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. [on-line]. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>>. Acesso em: 25 maio 2016.

INKOTTE, A. L. *Endomarketing*: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. 144 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-tese-alexandre-luz-inkotte.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

KOTLER, P. *Administração de marketing*: análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1981. 361 p.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Introdução ao marketing*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 371 p.

LOEN, R. O. *Administração eficaz*. 3. ed. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1976. 338 p.

LUZ, R. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 143 p.

MASLOW, A. H. *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 361 p.

MINADEO, R. *Gestão de marketing*: fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2008. 464 p.

ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. *Projetos de estágio do curso de administração*: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. 20. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. *Gestão do composto de marketing*: visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação, estratégias para empresas brasileiras, casos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2006. 340 p.

# DESPACHO ADUANEIRO DE IMPORTAÇÃO EM ANGOLA: OPORTUNIDADES E DESAFIOS

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pers07>

Neir Alberto Lucinga Chitén – Unesc

E-mail: [neyrclaiton@gmail.com](mailto:neyrclaiton@gmail.com)

Júlio Cesar Zilli – Unesc

E-mail: [zilli42@hotmail.com](mailto:zilli42@hotmail.com)

SUMÁRIO



## INTRODUÇÃO

O dinamismo do comércio internacional proporciona novos desafios para as empresas importadoras e exportadoras, por meio das diversas alterações econômicas, logísticas, documentais e de infraestrutura. Esse cenário coloca as empresas em uma constante flexibilidade para suprir os desafios advindos da globalização.

Diante do crescimento das relações internacionais, as empresas estão cada vez mais próximas umas das outras, trocando benefícios e serviços, visando aumentar a sua lucratividade. Com o decorrer dos anos, a internacionalização passou a ser uma alternativa viável de expansão de mercado, além de ser fonte de obtenção de lucros, possibilita verificar as competências, estabelecendo, então, alianças estratégicas importantes para o desenvolvimento (MINERVINI, 2001).

A ascensão das relações internacionais e o fluxo contínuo de bens e serviços em mercados multiculturais fez com que os países se reorganizassem e se readequassem, principalmente, no âmbito da logística internacional, uma vez que sua infraestrutura estava inadequada diante dos seus concorrentes no mercado global (MARINI, 2010).

Nesse contexto, é possível verificar que a pauta das importações de Angola é concentrada, principalmente, em bens industrializados e a exportação em combustíveis, necessitando de: “[...] eficácia no fluxo de importações e exportações, com destaque para o despacho aduaneiro de importação, por ser um procedimento fiscal pelo qual todas as mercadorias passam necessariamente, a fim de serem nacionalizadas” (ZILLI; LINO; DAL TOÉ, 2013, p. 2).

Assim, o presente estudo tem por objetivo identificar as barreiras internas e externas das empresas importadoras de Angola no processo de nacionalização das mercadorias.

Inicialmente, o estudo apresenta uma contextualização sobre a participação de Angola no mercado externo, com ênfase na evolução do comércio internacional, parceiros comerciais, indicadores econômicos e principais produtos exportados e importados, bem como o fluxo do processo de despacho aduaneiro de importação em Angola.

Em seguida, apresentam-se os resultados da pesquisa, as considerações finais e, por fim, as referências.





## ANGOLA NO MERCADO INTERNACIONAL

Angola está situada no continente africano, especificamente na África Austral, fazendo fronteira a Nordeste com a República Democrática do Congo, a Leste com a Zâmbia, ao Sul com a Namíbia e a Oeste com o Oceano Atlântico. Foi uma colônia portuguesa, tornando-se independente em 1975, conforme dados do Ministério do Comércio – MINCO (2012).

Sua extensão geográfica é de 1.246.700Km<sup>2</sup>, com uma distribuição territorial constituída por 18 províncias, com um nível populacional de 20,8 milhões de habitantes, sendo Luanda a maior cidade e o centro administrativo. Angola é o 23º maior país em extensão, com diversidade de recursos naturais, tais como petróleo, diamantes, minério de ferro, fosfatos, cobre, ouro, bauxita e urânio (DOWBOR, 2012; MRE, 2014).

De acordo com o Ministério das Relações Exteriores – MRE (2014), o idioma oficial é o Português e a moeda é o Kwanza. Os dados registram que 70,1% da população é alfabetizada e com expectativa de vida de 51,5 anos. No *ranking* do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 2012, o país está na 148ª posição. Dentre os principais indicadores socioeconômicos de Angola, o MRE divulgou em março de 2015, uma série de cinco anos, a partir de 2012 e uma projeção para 2016, demonstrado na tabela 1.

**Tabela 1 – Indicadores socioeconômicos de Angola**

INDICADORES	2012	2013	2014	2015	2016
Crescimento real (%)	5,16%	6,80%	3,94%	5,92%	6,16%
PIB nominal (US\$ bilhões)	115,34	124,18	131,41	141,76	152,02
PIB nominal "per capita" (US\$)	5.706	5.964	6.128	6.418	6.682
PIB PPP (US\$ bilhões)	153,25	166,11	175,54	189,36	204,81
PIB PPP "per capita" (US\$)	7.581	7.978	8.186	8.573	9.003
População (milhões de habitantes)	20,21	20,82	21,44	22,09	22,75
Inflação (%)	9,04%	7,69%	7,36%	7,20%	6,90%
Saldo em transações correntes (US\$ bilhões)	13,42	6,81	5,4	2,87	-0,17
Dívida externa (US\$ bilhões)	20,11	24	27,13	30,68	34,69
Câmbio (Kz/US\$)	95,83	97,56	101,15	103,6	104,02

**Fonte:** Adaptado de MRE (2015, p. 2).

De acordo com o MRE (BRASIL, 2014), o desenvolvimento da economia Angolana tem sido destaque no comércio mundial, decorrente de seu crescimento, ocupando a 57ª posição no mercado global e a 46ª posição de exportador e

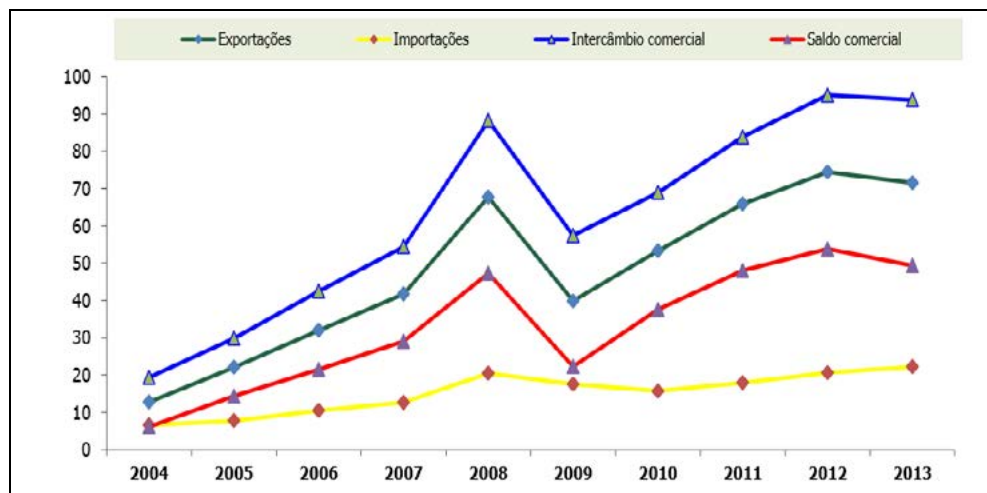


74ª de importador. Nos anos de 2004 a 2008 a evolução do comércio exterior angolana apresentou crescimento significativo para as vendas e compras internacionais. Porém, entre os anos de 2008 a 2009, ocorreu um desaquecimento, resultado principalmente da crise econômica mundial no período, conforme pode ser observado na figura 1.

Denota-se um crescimento das exportações nos anos subsequentes, pois o comércio exterior de Angola apresentou em 2013 um: “[...] crescimento de 61,3% em relação a 2009, de US\$ 57,7 bilhões para US\$ 93,1 bilhões. O saldo da balança comercial, superavitário em todo o quinquênio analisado, apresentou saldo positivo de US\$ 48,9 bilhões em 2013” (BRASIL, MRE, 2014, p. 5).

Com relação à categoria dos produtos comercializados na exportação, predominam os combustíveis (óleos brutos de petróleo). No ano de 2013 estes produtos representaram 97% da pauta de comercialização, com destaque também para as embarcações flutuantes (barcos, transatlânticos e rebocadores) com 1,7%; e ouro e pedras preciosas (diamantes) com 0,9% (BRASIL, MRE, 2014).

**Figura 1 – Evolução do comércio exterior de Angola**



**Fonte:** MRE (2015, p. 3).

Na pauta importadora, concentram-se os bens industrializados, tais como: máquinas mecânicas (torneiras e válvulas, partes de máquinas, máquinas e aparelhos com função própria, centrifugadores) representando 16,1% do total; máquinas elétricas (grupos eletrogêneos e conversores rotativos elétricos, fios e cabos, aparelhos para telefonia) com 7,7%; automóveis (carros de passeio, caminhões,



motocicletas) com 7,5%; embarcações flutuantes (barcos-faróis, barcos-bombas, dragas, guindastes flutuantes; docas flutuantes; plataformas de perfuração ou de exploração) com 6,8%; obras de ferro ou aço (5,8%); combustíveis (óleos de petróleo refinado) com 5,1%; e carnes (de frango e bovina) com 3,9% (BRASIL, MRE, 2014). Esses produtos são comercializados para diversos lugares no globo, conforme é apresentado na tabela 2.

**Tabela 2 – Direção das exportações e importações de Angola**

EXPORTAÇÃO	2013	PART. % NO TOTAL	IMPORTAÇÃO	2013	PART. % NO TOTAL
China	31,97	44,70	Portugal	4,13	18,60
EUA	8,93	12,50	China	3,96	17,80
Índia	6,80	9,50	Estados Unidos	1,45	6,50
Taiwan	3,86	5,40	Brasil	1,27	5,70
Portugal	3,49	4,90	Coreia do Sul	1,24	5,60
Espanha	2,88	4,00	África do Sul	1	4,50
África do Sul	1,96	2,70	Congo	0,89	4,00
Canadá	1,51	2,10	Reino Unido	0,86	3,90
Países Baixos	1,42	2,00	França	0,61	2,80
Congo	1,26	1,80	Bélgica	0,59	2,70
... Brasil	0,73	1,00			
<b>SUB TOTAL</b>	<b>64,80</b>	<b>90,60</b>	<b>SUB TOTAL</b>	<b>16,02</b>	<b>72,00</b>
<b>OUTROS PAÍSES</b>	<b>6,75</b>	<b>9,40</b>	<b>OUTROS PAÍSES</b>	<b>6,22</b>	<b>28,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>71,55</b>	<b>100,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>22,23</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Elaborado a partir de dados do MRE (2015).

Nas vendas externas, denota-se que o mercado chinês é o grande parceiro comercial de Angola, representando 44,70% das exportações, seguido dos Estados Unidos da América (EUA) com 12,50% e Índia com 9,50%. Portugal e a China são os grandes fornecedores de produtos acabados ao mercado angolano, representando juntos 36,40% das importações.

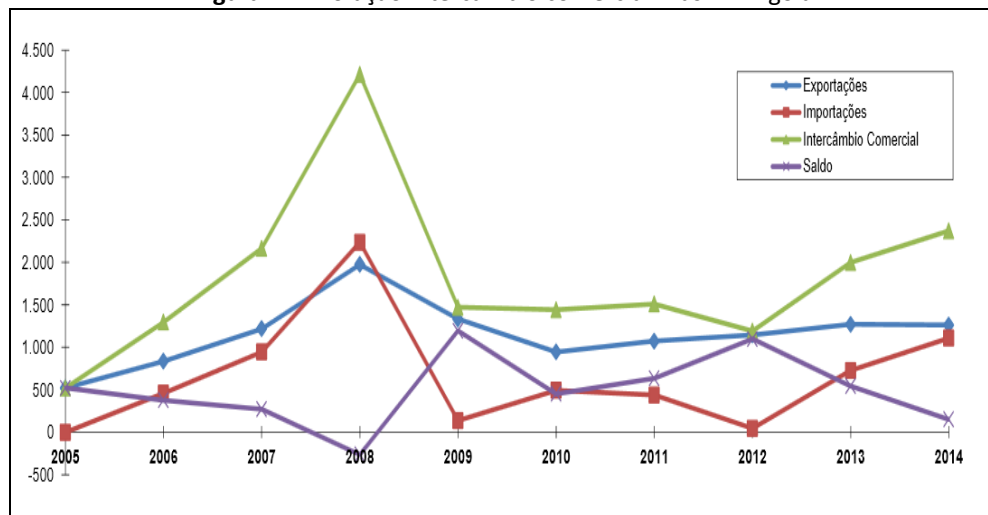
No entanto, as exportações de Angola para o mercado brasileiro representaram em 2013, apenas 0,73% do total. Entretanto, o Brasil está entre os grandes fornecedores de produtos para Angola, ficando atrás apenas dos EUA.

De acordo com o MRE (2014), a balança comercial brasileira com o mercado angolano é pautada, principalmente, na exportação brasileira de carnes (27,2%), açúcar (14,7%), automóveis (8,9%), preparações de carne (5,8%) e máquinas mecânicas (4,4%). Na importação, a relação comercial é basicamente pautada na comercialização por parte de Angola de combustíveis (100%).



A evolução do intercâmbio comercial do Brasil com Angola pode ser observada na figura 2.

**Figura 2 – Evolução intercâmbio comercial Brasil x Angola**



Fonte: MRE (2015, p.8).

Como 42º parceiro comercial brasileiro e representando 0,4% do comércio exterior brasileiro em 2013, o intercâmbio comercial entre o Brasil e Angola cresceu 35,9%, ou seja, de US\$ 1,47 bilhão para US\$ 1,99 bilhão, no período de 2009 a 2013. Vale destacar que as exportações brasileiras recuaram 4,6% e as importações aumentaram em 427,6% (MRE, 2014). Como pode ser observado na figura 1, o saldo comercial é favorável à economia brasileira, registrando em 2013 um superávit de US\$ 544 milhões.

## DESPACHO ADUANEIRO DE IMPORTAÇÃO

No âmbito das importações, para a Receita Federal do Brasil – RFB (BRASIL, 2015, p. 1), o despacho aduaneiro: “[...] é o procedimento mediante o qual é verificada a exatidão dos dados declarados pelo importador em relação às mercadorias importadas, aos documentos apresentados e à legislação específica, com vistas ao seu desembaraço aduaneiro”. O quadro 1 apresenta uma síntese do processo de despacho aduaneiro de importação em Angola.

**Quadro 1 – Síntese do fluxo de despacho aduaneiro de importação em Angola**

DESPACHO ADUANEIRO	PROCEDIMENTOS
Licenciamento da importação	Emitido pelo Sistema de Comércio Exterior (SICOEX).
Inspeção pré-embarque	Empresas inspetoras (Certificado de Inspeção Pré-Embarque).
Manifesto da carga	Armador submete eletronicamente o manifesto da carga a alfândega via Sistema de Gestão Eletrônica de Manifesto de Carga (SIGEMAC).
Presença de carga	Declaração sumária dos meios de transporte emitida pelo agente de navegação.
Registro da Declaração Aduaneira de Importação – DAI	Despachante efetua a entrega física do Documento Único (DU) e demais documentos a área de aceitação da SRAL ou submete via Sistema Integrado Aduaneiro (SIADU).
Seleção parametrização	O sistema TIMS seleciona o perfil para a mercadoria.
Pagamento dos direitos de importação	A SRAL emite uma nota de liquidação, a ser liquidada pelo importador em alguma instituição bancária.
Desembaraço da mercadoria	Após a liquidação da dívida é emitida a nota de desalfandegamento.
Carregamento da mercadoria	Importador efetua o pagamento das taxas EP14 e EP17 e retira a mercadoria do porto entre 5 a 10 dias.

**Fonte:** Adaptado de Zilli, Lino e Dal Toé (2013, p. 10-11).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, quanto aos fins de investigação, classifica-se como descritiva, pois de acordo com Alves (2006), procura descrever uma população ou um fenômeno, determinando a relações entre as variáveis. Nesse sentido, a convergência com o estudo se justifica, uma vez que procurou identificar os desafios encontrados pelas empresas importadoras de Angola no processo de nacionalização das mercadorias.

Em relação aos meios de investigação, é uma pesquisa bibliográfica e de campo (VERGARA, 2009). A pesquisa bibliográfica baseou-se, principalmente, em publicações do Ministério das Relações Exteriores (MRE) do Brasil e Angola, bem como em dissertações, monografias, jornais, *sites* e boletins estatísticos.

A partir de uma população de 100 empresas importadoras localizadas em Luanda/Angola e devidamente registradas no Conselho Nacional dos Carregadores de Angola (CNCA), opta-se por uma amostra intencional por acessibilidade, composta por 17 empresas que, efetivamente, participaram da pesquisa.

Para a coleta dos dados, foi aplicado um questionário via Google Docs junto aos gerentes de importação das empresas angolanas, contemplando: i) perfil empresarial; ii) perfil logístico; iii) perfil das barreiras internas e externas; e v) perspectivas de fomento as importações. De acordo com Vergara (2009), os questionários podem ser aplicados de forma impressa ou digital, permitindo a utilização



de perguntas abertas, estruturadas ou fechadas. Roesch (2007, p. 142) reforça que “[...] é um instrumento que busca mensurar alguma coisa”.

Por fim, para a interpretação dos dados foi utilizada uma abordagem essencialmente qualitativa (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007), sem a presença de um tratamento estatístico, como médias ponderadas, que justificassem uma abordagem quantitativa.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta etapa da pesquisa, de acordo com o quadro 2, foi traçado um perfil das empresas importadoras.

**Quadro 2 – Perfil das empresas importadoras**

SETOR	PORTE	LOCALIZAÇÃO	CAPITAL	TEMPO	%	FORMA	TOTAL	
							F	%
Alimentício	Grande	Luanda	Nacional	10 a 15 anos	Acima 50%	Direta	2	35,3
			Misto					
		Benguela	Misto	10 a 15 anos	Acima 50%	Direta	1	
	Médio	Luanda	Nacional	10 a 15 anos	30 a 40%	Indireta	2	
	Pequena	Luanda	Estrangeiro	5 a 10 anos	40 a 50%	Direta		
			Nacional	5 a 10 anos	40 a 50%	Direta	1	
Cerâmico	Médio	Benguela	Misto	20 a 25 anos	Acima 50%	Direta	1	5,88
Máq. e Equip.	Pequena	Cabinda	Nacional	5 a 10 anos	30 a 40 %	Direta	2	11,76
	Médio	Benguela						
Metalgúrgico	Médio	Benguela	Nacional	Acima de 25 anos	Acima de 50%	Direta	1	5,88
Plástico	Médio	Cabinda	Nacional	20 a 25 anos	40 a 50%	Direta	1	5,88
Vestuário	Médio	Luanda	Nacional	20 a 25 anos	25% a 30%	Indireta	1	5,88
Químico	Médio	Luanda	Misto	10 a 15 anos	25% a 30%	Indireta	1	5,88
Autopeça	Pequena	Luanda	Misto	10 a 15 anos	25% a 30%	Indireta	1	5,88
Concessionária	Pequena	Luanda	Nacional	5 a 10 anos	Acima 50%	Direta	1	5,88
Construção Civil	Grande	Luanda	Nacional	Acima de 25 anos	Acima 50%	Direta	1	5,89
Elétrico	Médio	Cabinda	Misto	20 a 25 anos	Acima 50%	Direta	1	5,89
<b>TOTAL</b>							<b>17</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa.

Observando a composição do quadro 2, pode-se verificar a predominância do setor alimentício, representando 35,3%, bem como o porte médio das empresas importadoras.

No que tange à localização, Luanda possui a maior representatividade, pois de acordo com Dilolwa (2000), a deflagração do conflito civil favoreceu um grande êxodo populacional em direção à capital. Todas as empresas apresentam um capital predominantemente nacional, com expressiva participação da prática importadora, experiência nas relações comerciais e a comercialização é feita, essencialmente, na forma direta.



O perfil logístico, destacado no quadro 3, procurou apresentar de forma sistematizada o principal porto utilizado para a nacionalização e acondicionamento das mercadorias, o modal e o *Incoterm* utilizado.

O Porto de Luanda, localizado na capital de Angola, caracteriza-se como um grande porto nacional para a liberação das mercadorias importadas (58,83%), seguido com menor destaque os portos de Namibe e Cabinda.

**Quadro 3 – Perfil logístico das empresas importadoras**

QUESTÃO	PORTO	TOTAL	
		F	%
Porto	Luanda	10	58,83
	Lobito	4	23,53
	Namibe	2	11,76
	Cabinda	1	5,88
Acondicionamento	Container	17	100,00
Modal	Marítimo	17	100,00
<i>Incoterm</i>	CIF	14	82,36
	CFR	2	11,76
	FOB	1	5,88

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa.

De acordo com o Consulado de Angola (BRASIL, 2014), no Porto de Luanda transitam mais 70% das importações e exportações angolanas. Em decorrência dessa concentração na movimentação de mercadorias e por ineficiência portuária, os congestionamentos são constantes. A Revista de Marinha (2009) afirma que o porto vive uma situação de congestionamento devido à ineficiência de alguns serviços em nível dos terminais e porto seco, equipamentos obsoletos, baixo investimento ao longo dos últimos anos e baixa produtividade.

Pushak e Foster (2011) enfatizam que estes congestionamentos favorecem longos atrasos e baixo desempenho, relativamente, a outros portos da África. O tempo de espera dos contêineres é de 12 dias, ou seja, o dobro do tempo de Durban, na África do Sul. Os autores ainda ressaltam que as taxas de movimentação nos portos angolanos estão entre as mais altas de África.

A utilização das cargas é efetuada via contêiner, confirmando o modal marítimo por todas as empresas e o *Incoterm Cost, Insurance and Freight* (Custo, Seguro e Frete) é utilizado por 82,36% da amostra.



Utilizando uma linha de concordância (pouco relevante, relevante e muito relevante), o questionário tem como objetivo identificar as barreiras organizacionais internas das empresas importadoras, conforme apresentado no quadro 4.

**Quadro 4 – Perfil das barreiras internas**

AFIRMATIVAS	POUCO RELEVANTE		RELEVANTE		MUITO RELEVANTE		F	%
	F	%	F	%	F	%		
Dificuldade e acesso a vendedores em outros países	8	47,06	4	23,53	5	29,41	17	100,00
Pouca experiência gerencial para a internacionalização	5	29,41	6	35,29	6	35,30	17	100,00
Pouco conhecimento para a internacionalização	4	23,53	8	47,06	5	29,41	17	100,00
Dificuldade em formar parcerias internacionais	9	52,94	3	17,65	5	29,41	17	100,00
Dificuldade em acessar/analisar informações sobre mercados	1	5,88	12	70,59	4	23,53	17	100,00
Falta de um conhecimento maior da cultura de outros países	2	11,76	8	47,06	7	41,18	17	100,00
Falta de uma estrutura organizacional (dept.de importação)	6	35,30	2	11,76	9	52,94	17	100,00

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa.

Apesar das empresas importadoras estarem presentes no mercado internacional há mais de 10 anos, observa-se uma dificuldade em relação à gestão dos negócios internacionais. Pontos importantes de gerenciamento e prospecção de novos mercados são apontados como entraves internos, como a dificuldade de acessar e analisar informações sobre mercados (70%), pouco conhecimento do processo de internacionalização (47%) e falta de conhecimento da cultura de outros países (47%), por exemplo.

Em termos de estrutura física, ressalta-se a necessidade de uma maior organização processual, em virtude da falta de um departamento de importação estruturado. Em contrapartida, as empresas se sentem mais confortáveis para acessar novos vendedores no mercado externo (47%) e formar parcerias internacionais (52%).

O ambiente externo também oferece desafios para as empresas, uma vez que em virtude da integração econômica e comercial presente na atual conjuntura global, identifica-se o perfil das barreiras externas enfrentadas, conforme é apresentado no quadro 5.

Os principais aspectos apontados se referem à estrutura logística, custos de transporte, ineficiência portuária, barreiras tarifárias, não tarifárias, técnicas, sanitárias e um maior envolvimento dos órgãos intervenientes presentes no processo de despacho aduaneiro de importação.



**Quadro 5 – Perfil das barreiras externas**

AFIRMATIVAS	POUCO RELEVANTE		RELEVANTE		MUITO RELEVANTE		F	%
	F	%	F	%	F	%		
Burocracia alfandegária			2	11,76	15	88,24	17	100,00
Custo transporte internacional			3	17,65	14	82,35	17	100,00
Custos portuários e aeroportuários					17	100,00	17	100,00
Barreiras sanitárias			4	23,53	13	76,47	17	100,00
Barreiras técnicas			3	17,65	14	82,35	17	100,00
Barreiras tarifárias (imposto importação)			4	23,53	13	76,47	17	100,00
Barreiras tarifárias (imposto de consumo, emolumentos gerais, imposto selo)			2	11,76	15	88,24	17	100,00
Barreiras não tarifárias (cotas, licenciamento)			2	11,76	14	88,24	17	100,00
Greves na movimentação e liberação das cargas			4	23,53	13	76,47	17	100,00
Falta de estrutura portuária			2	11,76	15	88,24	17	100,00
Falta de estrutura aérea	5	29,41	2	11,76	10	58,24	17	100,00
Falta de estrutura rodoviária			3	17,65	14	82,35	17	100,00
Falta de diálogo entre os órgãos intervenientes - MINSA, MINCO, MIT, MINA, MINT	1	5,88	3	17,65	13	76,47	17	100,00
Falta de acordos internacionais	3	17,65	5	29,41	9	52,94	17	100,00
Falta de agilidade na liberação aduaneira					17	100,00	17	100,00

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa.

As empresas apontaram com muita relevância os principais entraves externos em seus processos de importação, com ênfase para os custos portuários/aeroportuários e falta de agilidade na liberação aduaneira (100%).

De acordo com o Fattibene *et al.* (2012), o tempo necessário para a liberação alfandegária dos produtos, que representa uma fração relativamente pequena do *lead time* total, aumenta significativamente quando as mercadorias passam por inspeção física ou por múltiplas inspeções de diversos agentes, tais como inspeções de padrões de qualidade, órgãos de fiscalização de saúde ou agências sanitárias e fitossanitárias. Tais procedimentos são importantes; porém, devem ser gerenciados de forma eficiente, proporcionando segurança e rapidez na liberação aduaneira, a fim de não onerar o importador com custos extras de armazenagem, decorrentes de uma sobre-estadia na zona primária.

Ainda, a partir da análise, pode ser observado que 88% das empresas entrevistadas sustentam que as barreiras protecionistas, especificamente as de cunho tarifário, contribuem para o baixo índice de desempenho das empresas, caracterizado como um fator catalisador de prejuízo. Por outro lado, aponta-se também a burocratização e a falta de estrutura portuária face a falta de agilidade e carência de gestão portuária. Nesse ponto, Figueiredo, Fleury e Wanke (2003) afirmam que um porto eficaz deve minimizar a permanência do navio, ou seja, a soma da atracação, tempo de operação e liberação do navio, proporcionando para ambos, armador e cliente, redução de custos logísticos.



Essa situação de ineficiência na gestão portuária e a necessidade de uma estrutura competitiva também é uma realidade brasileira. De acordo com o Relatório n. 48 do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2010), na série “Eixos do Desenvolvimento Brasileiro”, surgem desafios e ineficiência relacionados com a burocracia na liberação de cargas, greves, custos de estiva, capatazia e praticagem, e a restrição de horário de funcionamento das aduanas, interferindo diretamente na liberação das mercadorias. Os dados também apontam, negativamente, para a infraestrutura portuária, pois 49,1% das empresas exportadoras brasileiras consideram a mais deficiente entre as etapas pós-produtivas, interferindo em 88% das empresas no escoamento da produção.

Por fim, um problema muito citado quando tratamos de atraso ou paralisação de obras em geral e, em especial, as portuárias, refere-se à questão das licenças ambientais, cuja demora no processo de concessão é visto como um entrave para empreiteiras e empresários. Todavia, embora seja inegável a necessidade de uma gestão mais eficiente nos órgãos competentes, há que se considerar que grande parte desses atrasos se deve, de fato, à ocorrência de projetos mal elaborados (IPEA, 2010, p. 14).

Nesse sentido, políticas públicas e um direcionamento governamental para compor um programa de estrutura nacional são importantes, a fim de que o setor público, aliado à iniciativa privada, possa organizar esforços para uma maior competitividade do país no mercado global.

De acordo como quadro 6, no que tange à melhoria, cerca de 90% das empresas entrevistadas indicaram que os elementos preponderantes para aperfeiçoar o sistema logístico, referem-se à redução do custo do transporte e porto, fator crucial para a estabilização da competitividade das empresas.

Fica evidente, também, a melhoria na infraestrutura rodoviária, considerada um elemento relevante, quando se coloca em questão o sistema logístico, conseqüente ao modal e os sistemas de entrega.

**Quadro 6 – Perspectivas de fomento as importações**

AFIRMATIVAS	POUCO RELEVANTE		RELEVANTE		MUITO RELEVANTE		F	%
	F	%	F	%	F	%		
Desoneração tributária	2	11,76	7	41,18	8	47,06	17	100,00
Informação comercial sobre mercados externos			5	29,42	12	70,58	17	100,00
Desburocratização da atividade importadora			4	23,53	13	76,47	17	100,00
Redução de custos de transporte e portos			2	17,76	15	88,24	17	100,00
Melhoria na infraestrutura portuária	2	11,76	1	5,88	14	82,36	17	100,00
Melhoria na infraestrutura aeroportuária	1	5,88	4	23,53	12	70,59	17	100,00
Melhoria na infraestrutura rodoviária			3	17,65	15	88,24	17	100,00
Eliminação/ redução das barreiras comerciais em Angola	4	23,53	5	29,41	8	47,06	17	100,00
Capacitação em comércio exterior	1	5,88	3	17,65	13	76,47	17	100,00
Ampliação dos acordos internacionais de comércio			4	23,53	13	76,47	17	100,00

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa.

Também no contexto brasileiro, é importante mencionar que, decorrente dos gargalos logísticos na operação marítima brasileira e a necessidade de dinamizar a movimentação das mercadorias, potencializando os portos, o governo federal implementou a lei n. 12.815 (BRASIL, 2013) em 5 de junho de 2013.

A nova Lei dos Portos (lei 12.815/2013) estabeleceu um novo arranjo institucional para o setor portuário, com atribuições bem delineadas para cada um dos atores-chave. Cabe a Secretaria de Portos o planejamento, a elaboração do Plano Nacional de Logística Portuária – PNLP, dos Master Plans e do Plano Geral de Outorgas – PGO, além da aprovação dos planos de desenvolvimento e zoneamento – PDZs de cada porto. A SEP também é a responsável pelas outorgas, concessões, autorizações, arrendamentos e delegações (SEP/PR, 2015, p. 1).

Esse planejamento via planos estruturais e investimentos foram no âmbito dos portos, estipulados para fortalecer a infraestrutura necessária para o escoamento da produção nacional, bem como minimizar os gargalos na nacionalização de produtos oriundos do mercado internacional.

Por fim, o quadro 7 apresenta de forma sintetizada os principais resultados da pesquisa.

**Quadro 7 – Síntese dos principais resultados**

ASPECTOS	CARACTERÍSTICAS
Perfil empresarial	Destacam-se importadores, predominantemente, no setor alimentício e também nos setores cerâmicos, máquinas e equipamentos, metalúrgico, produtos plásticos, vestuário, químico, autopeças, concessionária, construção civil e produtos elétricos. Com ênfase no porte médio e com negociações diretas com o mercado internacional, as importadoras localizam-se em maior número em Luanda, com capital essencialmente nacional e com experiência acima de 10 anos no mercado externo.
Perfil logístico	As importadoras nacionalizam suas mercadorias via Porto de Luanda, utilizando a carga conteneurizada e o <i>Incoterm</i> Custo, Seguro e Frete (CIF).
Barreiras internas	Necessidade de um desenvolvimento gerencial do processo de internacionalização, falta de conhecimento da cultura de outros países e a necessidade de uma estrutura organizacional voltada para a prática importadora.
Barreiras externas	Burocracia alfandegária, falta de estrutura portuária, precariedade na liberação aduaneira e custos logísticos.
Políticas para fomento as importações	Desburocratização dos processos aduaneiros, redução de custos portuários, infraestrutura portuária e rodoviária, capacitação em comércio exterior e aumento de acordos internacionais.

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A infraestrutura logística e a integração dos modais de transporte são fatores estratégicos para a competitividade de uma nação perante o mercado global. As políticas públicas e a participação da iniciativa privada, nesse contexto, são de fundamental importância, uma vez que o planejamento compartilhado e um programa nacional de desenvolvimento somente têm a favorecer toda a cadeia logística que utiliza as estruturas rodoviárias, ferroviárias, aéreas e portuárias para o escoamento da produção, direcionados ao mercado nacional ou internacional.

Todas as mercadorias destinadas ou oriundas do mercado externo sofreram um processo de despacho aduaneiro de exportação ou importação, a fim de que a autoridade aduaneira possa verificar se todos os requisitos administrativos, sanitários ou fiscais foram cumpridos de acordo com as normas e regulamentos existentes em cada nação.

Os portos, as rodovias e as ferrovias são considerados pontos de ligação que possibilitam o transporte de cargas entre importadores e exportadores. Dessa forma, o trabalho procurou identificar as barreiras internas e externas das empresas importadoras de Angola no processo de despacho aduaneiro de importação.



Sugere-se que, com relação à falta de informações em Angola, desenvolva-se um portal estabelecido pelos órgãos inerentes ao comércio exterior angolano, contendo a prospecção de mercado e informações a ele vinculadas. Um bom exemplo brasileiro são os portais do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC), do Ministério das Relações Exteriores (MRE) e da própria Receita Federal do Brasil (RFB), pois agrupam informações e sistemas para a análise do comércio internacional (Sistema ALICEWeb), totalmente disponível e de domínio público.

Recomenda-se para o ramo empresarial angolano a utilização do *Supply Chain Management*, uma vez que existe demanda sobre os sistemas logísticos e uma gestão eficaz de suprimentos para aperfeiçoar o processo e reduzir custos logísticos provenientes da atividade exportadora e importadora.

Acredita-se que o trabalho cumpriu seu papel, a partir da discussão e explicitação das barreiras internas e externas das empresas importadoras de Angola, proporcionando uma integração de conhecimento. Angola é uma nação com muitas variáveis, que ainda não tiveram pesquisas aprofundadas, necessitando de maior investigação por parte do poder público e de entidades privadas para obter mais informações a respeito de sua história, sociedade, economia e produção, proporcionando, assim, condições sustentáveis para um futuro com maiores oportunidades.

## REFERÊNCIAS

ALVES, M. *Como escrever tese e monografia*. São Paulo: Campus 2006.

BRASIL. *Lei n. 12.815 de 5 de junho de 2013*. Dispõe sobre a exploração direta e indireta pela União de portos e instalações portuárias e sobre as atividades desempenhadas pelos operadores portuários; altera as Leis n. 5.025, de 10 de junho de 1966, 10.233, de 5 de junho de 2001, 10.683, de 28 de maio de 2003, 9.719, de 27 de novembro de 1998, e 8.213, de 24 de julho de 1991; revoga as Leis n. 8.630, de 25 de fevereiro de 1993, e 11.610, de 12 de dezembro de 2007, e dispositivos das leis n. 11.314, de 3 de julho de 2006, e n. 11.518, de 5 de setembro de 2007; e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/Lei/L12815.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12815.htm)>. Acesso em: 12 jul. 2014.

BRASIL. Ministério das Relações Exterior. MRE. 2014. *Angola comércio exterior*. Disponível em: <<http://www.brasilglobalnet.gov.br/ARQUIVOS/IndicadoresEconomicos/INDAngola.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2015.



BRASIL. Ministério das Relações Exterior. MRE. 2015. *Angola comércio exterior*. Disponível em: <<http://www.brasilexport.gov.br/sites/default/files/publicacoes/indicadoresEconomicos/INDAngola.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2015.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Receita Federal do Brasil. RFB. 2015. *Despacho aduaneiro de importação*. Disponível em:<<http://www.receita.fazenda.gov.br/aduana/procaduexpimp/despaduimport.htm>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CNCA. Conselho Nacional dos Carregadores de Angola. *Institucional. Produtos mais importados 2013*. Disponível em: <<http://www.cnc-angola.com>>. Acesso em: 24 maio 2014.

DILOLWA, C. R. *Contribuição à história econômica de Angola*. 2. ed. Luanda: Nzila, 2000

DOWBOR, L. *O Brasil na economia internacional*. São Paulo: Atlas, 2012.

FATTIBENE, M.; et al. Desempenho logístico do Brasil: estudo dos indicadores alfândega e pontualidade. In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. *Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: as contribuições da Engenharia da Produção*. Bento Gonçalves, RS, Brasil, 15 a 18 de outubro de 2012. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012\\_TN\\_STP\\_157\\_918\\_20187.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STP_157_918_20187.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2015.

FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos*. São Paulo: Atlas, 2003.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Portos brasileiros: diagnóstico, políticas e perspectivas*. Série eixos do desenvolvimento brasileiro. Comunicados do Ipea n. 48, 2010. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/porta/images/stories/PDFs/comunicado/100517\\_comunicadoipea48.pdf](http://www.ipea.gov.br/porta/images/stories/PDFs/comunicado/100517_comunicadoipea48.pdf)>. Acesso em: 29 mar. 2015.

MARINI, L. *Análise comparativa entre a utilização do regime de embarque antecipado versus o despacho aduaneiro normal nas exportações via porto de Itajaí* - S.2010. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em administração com hab. em Comércio Exterior) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.



MINCO. Ministério do Comércio. *Institucional*. 2014. Disponível em: <<http://www.minco.gov.ao>>. Acesso em: 28 abr. 2014.

MINERVINI, N. *O exportador*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MORINI, C.; SIMÕES, R. C. F.; DAINEZ, V. I. *Manual de comércio exterior*. 2. ed. Campinas: Alínea, 2012.

PUSHAK, N.; FOSTER, V. AICID - *Angola relatório nacional infraestrutura em Angola: Uma perspectiva Continental*. Portos de Angola. Disponível em: <[http://siteresources.worldbank.org/ANGOLAEXTN/Resources/AICD-Angola\\_Country\\_Report.pdf](http://siteresources.worldbank.org/ANGOLAEXTN/Resources/AICD-Angola_Country_Report.pdf)>. Acesso em: 27 set. 2014.

SEP/PR. Secretaria Especial dos Portos da Presidência da República. *Planejamento portuário nacional*. Brasília. 2015. Disponível em: <<http://www.portosdobrasil.gov.br/assuntos-1/pnpl>>. Disponível em: 15 fev. 2015.

REVISTA DE MARINHA. *Tempo de espera no porto de Luanda passou de 80 a 10 dias*. 2009. Disponível em: <[http://www.revistademarinha.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1304:porto-luanda&catid=101:actualidade-nacional&Itemid=290](http://www.revistademarinha.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1304:porto-luanda&catid=101:actualidade-nacional&Itemid=290)>. Acesso em: 18 set. 2014.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. P. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZILLI, J. C.; LINO, C. L. F.; DAL TOÉ, R. A. *Análise comparativa do processo de despacho aduaneiro de importação de mercadorias no porto de Luanda/Angola versus do porto de Itajaí/Brasil*. 2013. In: XXIV ENANGRAD. Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. Florianópolis. Disponível em: <[http://www.enangrad.org.br/anais2013/\\_resources/artigos/gol/03.pdf](http://www.enangrad.org.br/anais2013/_resources/artigos/gol/03.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2015.

# INFLUÊNCIAS DOS *STAKEHOLDERS* NO DESEMPENHO ESTRATÉGICO NUMA LOJA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO CIVIL

*DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pers08>*

Suelen Guizzo Martinello – Unesc

E-mail: [suhmartinello@hotmail.com](mailto:suhmartinello@hotmail.com)

Gisele Silveira Coelho Lopes – Unesc

E-mail: [giselelopes@unesc.net](mailto:giselelopes@unesc.net)

Melissa Watanabe – Unesc

E-mail: [melissawatanabe@unesc.net](mailto:melissawatanabe@unesc.net)

Cristina Keiko Yamaguchi – Unesc

E-mail: [criskyamaguchi@gmail.com](mailto:criskyamaguchi@gmail.com)

SUMÁRIO





## INTRODUÇÃO

As pesquisas referentes à terminologia *stakeholder* tiveram avanços nos debates a partir de Freeman (1984), que definiu o termo como qualquer grupo ou indivíduo que possa ser impactado por ela. Apesar de o termo ser mencionado em meados dos anos de 1960, a abordagem da teoria de *stakeholders* de Freeman (1984) foi a principal base dos estudos para pesquisadores e consultores organizacionais a partir dos anos de 1980 (DONALDSON; PRESTON, 1995; ALMEIDA; SOUSA, 2003; GROSSI, 2003; GOMES; LYRA; JACOVINE, 2009; BOAVENTURA *et al.*, 2013). Contudo, uma importante contribuição para esta teoria foi disponibilizada por Agle, Mitchell e Wood (1997), que desenvolveram um processo de classificação dos *stakeholders*.

O presente trabalho está posicionado no alinhamento dos *stakeholders* à estratégia organizacional, conforme os estudos de Freeman (1984), Agle, Mitchell e Wood (1997), pelo interesse de identificar, classificar e caracterizar os *stakeholders*. Assim, esta pesquisa visa conhecer os *stakeholders* e suas influências no desempenho estratégico de uma empresa especializada na comercialização de materiais para construção no município de Araranguá, SC (Brasil).

Portanto, a seguir será apresentado o referencial teórico delimitado em duas seções. A primeira seção visa conhecer a trajetória da terminologia *stakeholder* e como ocorre a classificação dos *stakeholders*. Já a segunda seção correlaciona a teoria dos *stakeholders* com uma abordagem estratégica organizacional, devido à necessidade de atender os objetivos da pesquisa. A terceira seção apresenta os métodos de pesquisa utilizados para a coleta e análise dos dados e a quinta seção apresenta os resultados da pesquisa.

## REVISÃO TEÓRICA

Em 1963, o termo *stakeholder* foi utilizado pela primeira vez em um memorando interno do *Stanford Research Institute (SRI)*. O texto desse memorando relacionava o termo *stakeholder* com um grupo de interessados ou envolvidos que sustentam a existência de uma organização. Após esse período, o conteúdo começou a ser discutido na academia científica, sendo atraído por pesquisadores e consultores organizacionais (FREEMAN, 1984).

A corrente teórica tradicional que converge com a concepção do memorando de 1963 (FREEMAN, 1984) sustenta que os *stakeholders* são aqueles que afetam



ou são afetados pelas organizações, além de influenciar ou serem influenciados no processo de tomada de decisão e estabelecimento dos objetivos organizacionais. De acordo com Agle, Mitchell e Wood (1997) esta é, seguramente, uma das definições mais amplas na literatura, pois abrange todos os prováveis *stakeholders* e compreende, praticamente, tanto as pessoas físicas quanto as jurídicas.

Vale ressaltar que os estudos que abordam o termo *stakeholder* vêm sendo pesquisados tanto para buscar uma definição para o termo como também para identificar quais são as partes envolvidas diretamente e/ou indiretamente com uma organização. Essa preocupação com a definição dos termos vai além dos efeitos desses relacionamentos na contribuição da ampliação da visão da gestão empresarial e da identificação da responsabilidade de cada um; podem auxiliar no estabelecimento de vínculos positivos que atraíam a maximização dos lucros empresariais (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997).

A teoria *stakeholders* defendida por Donaldson e Preston (1995), visualiza também maximizar lucros, levando em consideração o ambiente interno e externo da empresa, suas influências, ameaças, oportunidades, grupos e indivíduos envolvidos, além da participação de *stakeholders* para obtenção do lucro.

Considerar a influência do ambiente interno e externo busca compreender qual é o tipo de influência gerada por cada *stakeholder* sobre os recursos físicos, financeiros e humanos das empresas, além dos tipos de influências que os *stakeholders* possuem nas atividades desempenhadas por uma organização (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997). Dentro desse contexto, é possível entender a relação entre estratégia e *stakeholders*, baseada na visão ampla de ambiente (FREEMAN, 1984).

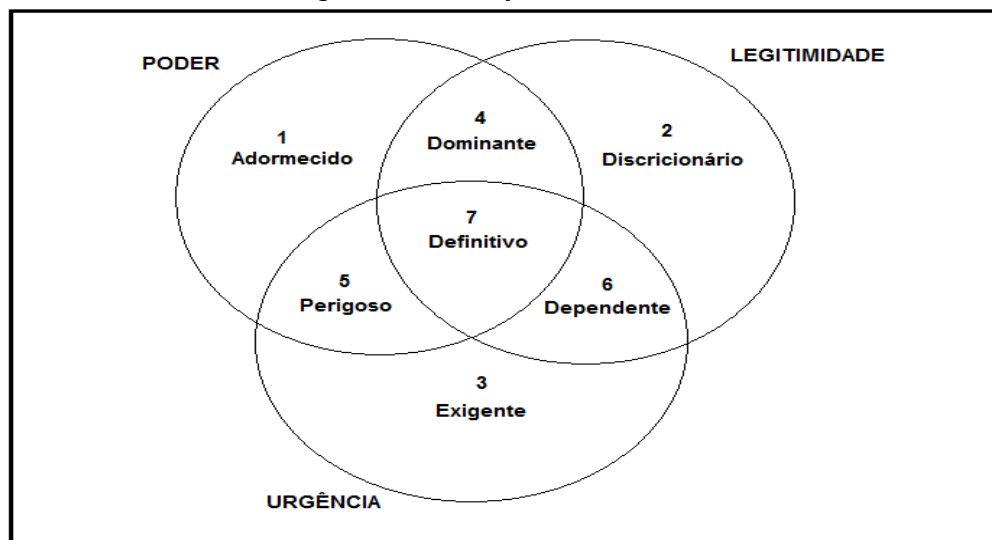
Um fator que contribui para a teoria dos *stakeholders* é a possibilidade de classificá-los. Para Agle, Mitchell e Wood (1997) essa classificação é feita conforme os atributos pertinentes aos *stakeholders*. Os autores sugerem que os *stakeholders* podem ser identificados e classificados de acordo com o grau de proximidade de interação com a empresa. Os atributos de classificação são conhecidos como urgência, poder ou legitimidade, conforme observado na figura 1 (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997).

Um *stakeholder* é classificado como urgente pela sua relevância e importância para a empresa. Desse modo, possui um relacionamento prioritário que ocorre pela união de sentimentos, expectativas ou possível exposição à crítica. Essa classificação considera o quesito tempo como primordial, pois o *stakeholder* é sensível



às ações temporais, visto que priorizar reduz a probabilidade de reclamações e evita prejuízos e danos morais para a empresa (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997).

**Figura 1 - Combinação entre atributos**



**Fonte:** Agle, Mitchell e Wood (1997).

Um *stakeholder* é classificado pelo poder, no âmbito de relacionamento organizacional, por meio da imposição de uma ação que ocorre com ou sem a resistência do receptor da ordem (ALMEIDA; SOUSA, 2003). O poder nessa perspectiva poderá ser a posse do *stakeholder*, caso ele tenha domínio devido ao acesso aos meios coercitivos, utilitários ou simbólicos para impor suas vontades. Ter o poder é considerado também algo instável e transitório, pois o mesmo pode ser adquirido, assim como perdido (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997). Existem algumas variações de poder. O poder coercitivo refere-se ao uso de violência, restrição ou força, pois o *stakeholder* é capaz, por meio de leis e normas, impor suas vontades à empresa. O poder utilitário é quando existe o controle sobre os recursos financeiros ou materiais e o poder simbólico diz respeito a recursos simbólicos como amor, estima, prestígio social ou aceitação (GROSSI, 2003).

A legitimidade é o atributo que trata de *stakeholders* com direitos morais ou de propriedade formalizados. Nessa relação de *stakeholders*, existe a certeza de que as normas serão cumpridas (ALMEIDA; SOUSA, 2003). A parte legítima em alguns casos, é a parte que detém poder de execução, na qual existe uma ligação comum entre legitimidade, poder e autoridade. Desse modo, o *stakeholder* que



opera com legitimidade atua para fazer cumprir deveres ou uso de direitos frente à organização, ao indivíduo ou à sociedade (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997).

A combinação dos três atributos citados é apresentada na figura 1, que descreve os sete tipos diferentes de *stakeholders* (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997). Assim, a figura 1 organiza os *stakeholders*, primeiramente, pelos atributos principais ou primários de legitimidade, poder e urgência. A união dos três atributos primários dá origem à segunda classificação, que pode ser chamada de secundária. Essa análise permite e justifica a identificação de instituições que realmente devem ser consideradas *stakeholders* da empresa e quais, do ponto de vista dos gestores, serão realmente as mais relevantes (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997). Os *stakeholders* nessa classificação podem ser divididos entre expectantes, que possuem apenas um dos atributos ou dominadores com dois atributos e/ou fortes tendências a adquirir um terceiro. Os expectantes são exigentes (urgência), adormecidos (poder) ou discricionários (legitimidade). Os *stakeholders* dominadores são os nomeados por dominante (legitimidade e poder), definitivos (legitimidade, poder, urgência) e dependentes (urgência, legitimidade) (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997), conforme o quadro 1.

**Quadro 1 - Classificação secundária dos *stakeholders***

STAKEHOLDER	DEFINIÇÃO
<b>Dominante</b>	Este <i>stakeholder</i> possui legitimidade e poder, sua influência na empresa é garantida. Esperam receber muita atenção por parte da empresa, mas ainda assim não é o conjunto completo de <i>stakeholder</i> ;
<b>Adormecido</b>	O atributo relevante do deste <i>stakeholder</i> é o poder. Ele possui o poder de impor suas vontades a uma empresa, mas por não ter os atributos legitimidade e urgência seu poder permanece inutilizado.
<b>Discricionário</b>	Possuem o atributo de legitimidade, mas eles não têm poder de influenciar a empresa por urgência. É, particularmente, um grupo de interesse que pertence a responsabilidade social corporativa;
<b>Exigente</b>	O atributo que domina este <i>stakeholder</i> é a urgência. Não possui poder nem legitimidade, mas exige a atenção da administração e deve ser monitorado, pois possui potencial para adquirir um segundo atributo;
<b>Definitivo</b>	Este é o <i>stakeholder</i> completo, que possui legitimidade, poder e urgência. Deve-se atender este <i>stakeholder</i> de forma prioritária e imediata. Qualquer <i>stakeholder</i> que possua dois atributos pode adquirir um terceiro e se tornar um definitivo;
<b>Perigoso</b>	Existem os atributos: poder e urgência, mas não a legitimidade o que torna este <i>stakeholder</i> possivelmente violento;
<b>Dependente</b>	Possui os atributos de urgência e legitimidade, mas não possui o poder, dependendo assim de algum <i>stakeholder</i> que possua esse atributo para que suas reivindicações sejam ouvidas e executadas.

**Fonte:** Adaptado de Agle, Mitchell e Wood (1997).

A conjunção da análise de tipos de *stakeholders*, com as percepções de *stakeholders* reais pelos gestores, forma uma identificação fundamental para a



gestão organizacional. Essa identificação permite determinar a adequada alocação de recursos organizacionais (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997). Portanto, a classificação proposta pelos autores é ampla, pois classificará, primeiramente, pelos atributos visivelmente característicos de cada *stakeholder*, e, após essa primeira análise, buscará compreender quais os *stakeholders* possuem dois ou mais atributos. Assim, é possível classificar os atributos encontrados num *stakeholder* e, também, identificar qual o potencial que cada um possui.

Desse modo, é possível destacar que a classificação dos *stakeholder* visa direcionar os gestores para as ações estratégicas. O estudo de Agle; Mitchell e Wood (1997) permite aprofundar a classificação quanto ao potencial do *stakeholder* e identifica-se com a proposta do estudo.

## STAKEHOLDERS E O DESEMPENHO ESTRATÉGICO

Estratégia é “a ligação da empresa com o seu ambiente” (OLIVEIRA, 2004, p. 190). Dentro de uma organização a estratégia, para Oliveira (2004), é fazer uso de todos os recursos disponíveis – sejam estes físicos, humanos ou financeiros – para minimizar fraquezas e maximizar oportunidades. Assim sendo, a estratégia poderá ser o meio econômico, inteligente, viável, possivelmente original e astuto da empresa para alcançar seus objetivos e estar na frente da concorrência para tornar-se competitiva.

Uma estratégia pode assumir dois papéis, o defensivo ou ofensivo. Mas ambos com o intuito de preparar a empresa para todas as possíveis influências externas ou forças externas (PORTER, 1986). Forças externas compreendem a relação de rivalidade existente entre empresas, a ameaça de novos concorrentes, a ameaça de substituição de materiais ou produtos, o poder do comprador e o poder do fornecedor. Entretanto, é preciso ter o conhecimento dessas forças ou influências externas, incluindo a capacidade de atuação da empresa, pois a ação defensiva estará agindo de modo a conhecer como a empresa é capaz de enfrentar ou evitar o confronto com algum grupo externo (PORTER, 1986; GHEMAWAT, 2000). Já a ação ofensiva determina que a empresa esteja ciente de que pode fazer algo além de enfrentar uma força externa. Essa análise busca encontrar um equilíbrio para a estratégia organizacional e produzir o melhor retorno para a empresa. Já no ano de 1986 as organizações tinham o conhecimento de que existem forças externas atuantes na empresa (PORTER, 1986). O que em 1984 foi chamado de *stakeholders* (FREMAN, 1984) e acabou ganhando forma ao longo dos anos.



Partindo da definição de Oliveira (2004) que afirma que a estratégia é a ligação da empresa com o ambiente, é possível ter clareza de que a teoria de *stakeholders* é vinculada, diretamente, ao planejamento estratégico e à forma de gestão estratégica de uma empresa. Se a estratégia liga a empresa ao ambiente, a teoria dos *stakeholders* permite classificar e encontrar a melhor forma de abordar cada grupo ou indivíduo do ambiente. Nesse sentido, para manter uma empresa no mercado, é necessário que ela esteja condicionada ao reconhecimento, tanto da influência dos *stakeholders* exercida nas decisões organizacionais como em manter bons relacionamentos com os mesmos, pois estes possuem um poder de influência; a organização, por sua vez, já conscientizada, terá a oportunidade de agir com uma maior assertividade ao determinar quais ações tomar em seu curso (COSTA; GOMEZ; SILVA, 2010).

Ao longo do tempo houve muitas transformações de cunho social, político, cultural e econômico. Essas mudanças do mercado, trazem no seu bojo um público mais exigente e impõem às organizações o alinhamento de suas metas e do seu processo estratégico com seus *stakeholders* em potencial, com vistas a sua sustentabilidade no mercado (GOMES; LYRA; JACOVINE, 2009). Entretanto, este público que a empresa busca atender necessita de uma administração que esteja ciente de que tais grupos podem influenciar na implementação dos planos organizacionais e no processo de gestão estratégica, pois grupos que até o momento nunca afetaram a organização podem vir a afetar ao longo do tempo (FREEMAN, 1984).

Vale ressaltar que a teoria de *stakeholder* abordada neste estudo leva em consideração que nem todos os *stakeholders* influenciam de forma equânime uma organização, mas que existe uma relação de influência (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997) e que se faz necessária a compreensão da necessidade de elaboração de estratégias empresariais que busquem acolher o ambiente como um todo. Reconhecendo também que existem relacionamentos em que a empresa precisa construir, aperfeiçoar ou se moldar para mantê-los fortes e para obter um bom desempenho a longo prazo (BORBA; SILVEIRA; YOSHINAGA, 2005). Portanto, entender os relacionamentos existentes no mercado leva a um adequado desenvolvimento organizacional. Desse modo, é preciso reconhecer os envolvidos com a empresa, sejam outras organizações ou grupos específicos (COSTA; GOMEZ; SILVA, 2010).



## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se, quanto aos fins, como descritiva e exploratória, quanto aos meios de investigação de campo e um estudo de caso único (YIN, 2005). Este estudo objetiva conhecer os *stakeholders* e suas influências no desempenho estratégico de uma empresa especializada na comercialização de materiais para construção do município de Araranguá, SC. O estudo foi realizado numa empresa e os gestores são um sócio-administrativo, um sócio-cotista, responsável pela logística e estoque, e um gerente-geral.

A pesquisa desenvolvida utilizou como meio de investigação dados primários, a partir do contato direto com os gestores. O processo de coletas de dados necessita, além da classificação dos dados, da escolha de técnicas que possibilitem a coleta dos mesmos. Portanto, para o presente estudo foi utilizada como técnica de coleta de dados a entrevista em profundidade, com roteiro semiestruturado de 14 perguntas divididas em quatro etapas. As três primeiras etapas direcionadas ao tema *stakeholders* e a última etapa focalizada na abordagem estratégica. O instrumento de coleta dos dados foi baseado no trabalho de Xavier (2010), que investigou os *stakeholders* sob a ótica de uma instituição de crédito.

Foram realizadas três entrevistas devido ao número de gestores, o que resultou 175 minutos de material em áudio gravado. Os entrevistados foram identificados como E1, E2 e E3. Para a análise dos dados, foi adotado a abordagem qualitativa com a análise de conteúdo. As entrevistas foram transcritas, respeitando a autenticidade das falas. As omissões foram apresentadas em forma de colchetes [...].

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise é desenvolvida a partir dos dados coletados na pesquisa sobre a influência dos *stakeholders* em uma empresa especializada em materiais para construção. Nessa seção, serão abordadas a classificação e características dos *stakeholders* identificados. O intuito da análise é verificar a influência dos *stakeholders* na organização a partir das informações coletadas com os gestores.



## CLASSIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Neste estudo, os gestores avaliaram, primeiramente, quais *stakeholders* existem dentro do ambiente da organização (interno) e, num segundo momento, quais *stakeholders* existem no ambiente externo da organização.

Foi possível perceber uma breve semelhança da visão do ambiente interno pelos três gestores entrevistados. Os *stakeholders* que tiveram similaridade, entre todos os gestores, foram os funcionários e sócios. O primeiro entrevistado E1 identificou quatro *stakeholders* internos. Esse entrevistado considerou a influência gerada pela relação com funcionários e sócios, bem como a influência do sistema utilizado pela organização para cadastro de clientes e produtos, e do setor administrativo ao qual está atribuída a gestão estratégica da empresa. Foi possível observar que apenas o E3 identificou o gerente-geral como um *stakeholder* e apenas o E1 identificou o sistema, assim como o setor administrativo. Isso revela que a identificação dos *stakeholders* pelos gestores entrevistados está relacionada à intensidade de contato que cada um teve ao longo da trajetória da empresa. Isso se justifica quando Freeman (1984) destaca que o processo de listar os indivíduos e grupos está relacionado ao grau de influência que estes têm na empresa.

No que tange a identificação dos *stakeholders* externos, o processo foi o mesmo dos internos. Percebe-se que houve um número maior de *stakeholders* externos em comparação aos internos. Foram identificados cinco *stakeholders* internos e onze externos. Portanto, ocorreu nessa identificação um número maior de similaridades. Os três entrevistados concordaram que clientes, fornecedores, bancos, contabilidade e sindicato do comércio são *stakeholders* externos. Já o E1 e o E2 identificaram a propaganda (mídia) e os profissionais de arquitetura. O E1 e o E3 identificaram dois *stakeholders* externos que não possuem similaridade entre eles ou com o E2. É notável que, apesar de haver uma maior similaridade entre todos os *stakeholders* listados, surgiram *stakeholders* totalmente distintos, segundo o E1 e o E3. Contudo, unindo os *stakeholders* do ambiente interno e externo, os entrevistados identificaram a existência de 16 *stakeholders* da empresa em estudo. É com base nessa lista de *stakeholders* que os demais resultados serão apresentados.





## CLASSIFICAÇÕES DA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ESTRATÉGICO

Agle; Mitchell e Wood (1997) classificam os *stakeholders* em relação a três atributos conhecidos como poder, legitimidade e urgência. Os atributos possuem ramificações que especificam ainda mais a característica de um *stakeholder*. Essas ramificações são conhecidas como coercitiva, simbólica e utilitária, no caso do atributo poder. No atributo legitimidade, existem a legitimidade legal e moral; no atributo urgência, identifica-se a característica de urgência por tempo e por originar reações críticas.

### a) Poder

Nesta etapa os gestores listaram quais os *stakeholders* possuem maior caracterização de poder frente à organização. Cada gestor elaborou uma lista com uma classificação de poder, conforme sua opinião. Desse modo, com base nas justificativas dos gestores, é apresentada no quadro 2 a lista de *stakeholders* identificados pelos gestores e com a definição de poder, conforme as justificativas descritas pelos mesmos. Constatou-se, conforme quadro 2, que há seis *stakeholders* com poder simbólico, cinco utilitários, quatro coercitivos e um *stakeholder* coercitivo e utilitário. Esse resumo de informações se faz necessário para definir os reais poderes dos *stakeholders*, visto que, no decorrer da análise, nota-se pouca coerência e similaridade entre a opinião dos gestores.

**Quadro 2 – Stakeholders com poder conforme as justificativas dos gestores**

STAKEHOLDERS	AMBIENTE	PODER	GESTORES
Funcionários	Interno	Simbólico	E2; E3.
Clientes	Externo	Simbólico	E1; E2; E3.
Fornecedores	Externo	Simbólico	E1; E2; E3.
Bancos	Externo	Utilitário	E1; E2; E3.
Governo Federal/Estadual	Externo	Utilitário e/ou Coercitivo	E1.
Prefeitura de Araranguá	Externo	Coercitivo	E1.
Contabilidade	Externo	Coercitivo	E1; E3.
Profissionais de arquitetura	Externo	Utilitário	E1.
Sócios	Interno	Utilitário	E2; E3.
Propaganda (Mídia)	Externo	Simbólico	E1.
Sistema	Interno	Utilitário	E1.
Sindicato do Comércio	Externo	Coercitivo	E1; E2; E3.
Setor Administrativo	Interno	Utilitário	E1.
Concorrentes	Externo	Simbólico	E3.
Gerente Geral	Interno	Simbólico	E3.
Cartório	Externo	Coercitivo	E3.

**Fonte:** Elaborado pelos pesquisadores



Essa diferença de opiniões é relevante para a análise, pois demonstra que, além de lidar com a existência dos *stakeholders*, a empresa necessita alinhar sua estratégia para que os próprios gestores trabalhem numa linha de raciocínio comum. Entretanto, essa diferença no ponto de vista dos gestores pode vir a ser algo positivo, pois um gestor pode trazer ao planejamento detalhes que os demais deixaram de perceber, sendo uma união de pontos de vista que pode abranger diversos aspectos do ambiente.

#### b) Legitimidade

Após a análise das classificações e justificativas dos entrevistados quanto à legitimidade legal e moral, foi possível perceber que, nesse aspecto, os gestores conseguiram desenvolver melhor suas ideias e contribuir com maior adequação para a proposta de pesquisa. Essa percepção é visível, pois, unindo as classificações com as justificativas, nota-se que os gestores tiveram uma margem de divergência muito inferior a avaliação no atributo poder.

Essa evolução pode ser atribuída ao método da pesquisa. É possível que os gestores, por estarem sendo gravados, tenham iniciado a entrevista um tanto constrangidos e, no decorrer das entrevistas, adotaram uma postura mais calma e puderam evoluir na coerência de suas respostas. Entretanto, esse fato será analisado com maior certeza até o término desta análise. Desse modo, após uma avaliação dos dados obtidos quanto ao atributo legitimidade se encontrou o senso de informações classificatórias descritos no quadro 3.

**Quadro 3 - Stakeholders com legitimidade conforme as justificativas dos gestores**

<b>STAKEHOLDERS</b>	<b>AMBIENTE</b>	<b>LEGITIMIDADE</b>	<b>GESTORES</b>
Funcionários	Interno	Legal e/ou Moral	E1; E2; E3.
Fornecedores	Externo	Legal	E1; E2.
Bancos	Externo	Legal	E1; E2; E3.
Governo Federal/Estadual	Externo	Legal	E1.
Prefeitura de Araranguá	Externo	Legal	E1.
Contabilidade	Externo	Moral	E1.
Profissionais de arquitetura	Externo	Moral	E1; E2.
Sócios	Interno	Moral	E1; E2; E3.
Propaganda (Mídia)	Externo	Legal	E1.
Sistema	Interno	Não Possui.	E1.
Sindicato do Comércio	Externo	Legal	E1; E2; E3.
Setor Administrativo	Interno	Moral	E1.
Concorrentes	Externo	Moral	E3.
Gerente Geral	Interno	Moral	E3.
Cartório	Externo	Legal	E3.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador



No quadro 3, percebem-se oito *stakeholders* com legitimidade legal, seis com legitimidade moral, um sem legitimidade e dois com legitimidade moral e legal. Contudo, a evolução na coerência de informações entre os próprios gestores, principalmente entre as justificativas e as classificações, aumentou em comparação ao atributo poder.

### c) Urgência

Foi possível perceber que cada gestor apresentou opiniões distintas quanto à classificação de urgência referente a cada *stakeholder*. O quadro 4, apresenta a opinião dos entrevistados sobre o atributo urgência.

No quadro, observa-se que os gestores elegeram oito *stakeholders* com urgência crítica (funcionários, clientes, fornecedores, bancos, concorrentes, sistema, sindicato do comércio e o cartório, aquele em que na falta de cumprimento de prazos a empresa pode ser prejudicada). A urgência temporal foi denominada para um *stakeholder* (setor administrativo) que pode aceitar atrasos da empresa. Os demais não foram compreendidos como urgentes, sendo um total de sete *stakeholders* sem urgência, como governos federal e estadual, prefeitura de Araranguá, contabilidade, profissionais de arquitetura, sócios e propaganda (mídia).

**Quadro 4 - Stakeholders com urgência conforme as justificativas dos gestores**

STAKEHOLDERS	AMBIENTE	URGÊNCIA	GESTORES
Funcionários	Interno	Crítico	E2.
Clientes	Externo	Crítico	E1; E2; E3.
Fornecedores	Externo	Crítico	E1; E2.
Bancos	Externo	Crítico	E2; E3.
Governo Federal/Estadual	Externo	Não Possui	E1.
Prefeitura de Araranguá	Externo	Não Possui	E1.
Contabilidade	Externo	Não Possui	E1.
Profissionais de arquitetura	Externo	Não Possui	E1; E2.
Sócios	Interno	Não Possui	E1; E2.
Propaganda (Mídia)	Externo	Não Possui	E1; E2.
Sistema	Interno	Crítico	E1.
Sindicato do Comércio	Externo	Crítico	E2; E3.
Setor Administrativo	Interno	Temporal	E1.
Concorrentes	Externo	Crítico	E3.
Gerente Geral	Interno	Não Possui	E3.
Cartório	Externo	Crítico	E3.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores

## ANÁLISE DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO

Nesta etapa foram utilizadas questões descritivas para conhecimento do desempenho estratégico da organização. Para ser possível vincular os *stakeholders*



à estratégia, os gestores foram questionados quanto ao seu conhecimento de estratégia e, também, elucidaram quais as ações estratégicas existentes na organização e quais as características dessas ações. Os gestores foram questionados sobre o impacto das mesmas na empresa e em que medida ocorre o envolvimento dos *stakeholders* nesse processo.

a) Conceito de desempenho estratégico para cada gestor:

Analisando as opiniões dos gestores percebeu-se que o E1 possui conhecimento de assuntos pertinentes a planejamento estratégico. É provável que esse entendimento seja decorrente de sua graduação, pois diferentemente dos demais gestores, é o único que possui formação acadêmica. O E1 afirma: “O desempenho estratégico é o planejamento que a empresa tem [...]” [grifo nosso] (E1). Desse modo, a percepção de estratégia do E1 converge com o conceito de Oliveira (2004), que define o planejamento estratégico como o processo de desenvolver métodos adequados ao posicionamento da empresa para que ela possa atingir seus objetivos de curto e longo prazo. Já o gestor E2, demonstrou um conhecimento com uma lente comercial, apresentando ações estratégicas em seu conceito, como o estímulo à venda por meio de inovação constante. O gestor E3, assim como o E2, acredita que a estratégia é vinculada diretamente a venda e inovação: “Acredito que agir de forma estratégica para material de construção está relacionado diretamente às vendas [...] Ou também a inovação [...]” [grifo nosso] (E2). O que é uma afirmação correta, pois segundo Oliveira (2004) a estratégia é direcionada ao alcance dos objetivos da organização. Assim, os gestores E2 e E3 apresentam vendas como o objetivo principal das ações estratégicas da empresa e inovação como uma ação de marketing para atingir as vendas. Já o gestor E1 afirma que para atingir algum objetivo é preciso planejamento a curto, médio e longo prazo.

b) Ações realizadas pela empresa a curto, médio e longo prazo com o intuito de melhorar o desempenho estratégico

Para melhor compreensão das ações descritas por cada gestor, em curto prazo os entrevistados E1 e E3 demonstraram ter conhecimento de uma ação que, nesse caso, é a melhoria do sistema. Entretanto, cada gestor justificou sua escolha de uma forma diferente. O E1 explica que a mudança do sistema é importante para diminuir a inadimplência, problema constante visto por este gestor. O entrevistado explica que para ocorrer essa mudança são necessárias algumas providências como a conscientização dos funcionários em relação aos processos. Diferente do E1, o gestor E3 afirma que a mudança do sistema é importante para outro tipo de dificuldade com as vendas, o de conversão de preços: “O sistema estava convertendo



*preços como de barras para metro, saindo preços errados para o cliente.”* [grifo nosso] (E3). Já o E2 afirma que em curto prazo está buscando manter um bom relacionamento com o funcionário para que ele repasse esse comportamento ao cliente.

Em médio prazo, os três gestores trouxeram opiniões diferentes de ações. O E1 complementando a ação de curto prazo, diz que pretende treinar os funcionários para torná-los aptos a utilizar o novo sistema. O E2 informa que está em busca de melhorias como aquisição de novos bens e linhas de crédito com o intuito de facilitar o pagamento e a entrega ao cliente. Já o E3 explica que ocorrem constantes desperdícios decorrentes da falta de cuidado dos funcionários ao manusear as mercadorias, principalmente no estoque e na entrega; com isso se faz necessário orientar os funcionários para modificar essa realidade. Assim, o E3 informa que em médio prazo estão trabalhando com constantes reuniões de orientação com os funcionários.

A longo prazo, os gestores demonstraram conhecimento de uma ação comum, de ampliar o espaço da empresa. Sendo que os gestores demonstram conhecer a necessidade de melhorar o desempenho da empresa e o armazenamento dos produtos, através da ampliação do estabelecimento.

- c) Estratégias adotadas pela empresa que tiveram menor e maior impacto no desempenho

Os gestores foram questionados quanto às estratégias utilizadas pela empresa. Nessa etapa da pesquisa, o E1 relata um acontecimento importante. Ele informa que devido à grande inadimplência enfrentada pela empresa, optaram por contratar o serviço de um advogado para realizar as cobranças de dívidas com cerca de 10 meses de atraso no pagamento. Entretanto, foi constatado que os clientes, atualmente, estão despreocupados em manter o nome limpo como ocorria há anos atrás, pois mesmo clientes que ficariam sem crédito no mercado optaram por deixar de pagar suas dívidas: *“Verificamos que hoje boa parte dos clientes não está interessada em limpar o nome. Os cheques eram num valor total de aproximadamente R\$ 50.000,00 e o retorno foi de cerca de R\$ 5.000,00.”* [grifo nosso] (E3). Isso demonstra que essa mudança de cultura relatada também é um fator que contribui para a inadimplência e, conseqüentemente, vem prejudicando o faturamento da empresa. Portanto, o E1 classificou esse acontecimento como algo que teve um pequeno impacto perto da expectativa que a empresa possuía.

O gestor E2 também relata outra situação de expectativa da empresa em que o retorno foi o oposto do esperado. Segundo este gestor, a empresa optou por



buscar pelo BNDES, como uma forma de atrair um maior número de clientes, mas ao contrário disso, após todo processo, burocrático e demorado, a empresa constatou que o retorno foi diferente do esperado. Já o gestor E3, descreveu como de pouco impacto uma situação que ocorreu em seu ambiente de trabalho. Ele descreve que a empresa estava com alguns problemas quanto a um funcionário e decidiu trocá-lo, esperando que o problema que ele vinha causando fosse resolvido. Entretanto, após a troca, a empresa percebeu que houve um equívoco e que os problemas de entrega que vinham ocorrendo, na verdade, eram decorrentes de outro funcionário. Desse modo, todo o transtorno poderia ter sido evitado se eles tivessem optado por investigar o que ocorria de fato com a entrega.

Ao contrário de situações como essas, os gestores também listaram ações estratégicas que tiveram um impacto considerável no desempenho da empresa. Segundo o E1, algo que impactou positivamente na empresa foi a primeira mudança de local, ocorrida em 2008. O entrevistado relata que realizar a mudança gerou certa aflição por parte da empresa, devido ao risco de perder seus clientes por conta da mudança de endereço. Mas, ao contrário, o retorno foi positivo. Já o E2 assegura que aumentar a preocupação com o treinamento dos funcionários com vistas a uma constante busca por inovações foi algo que teve um impacto positivo nas vendas.

O E3, complementando sua opinião quando às ações de mudança de curto prazo, assegura que mudar o sistema foi algo que trouxe um bom retorno para a empresa, pois possibilitou maior controle de estoque e de venda, visto que, além de trazer essas mudanças, o novo sistema também é mais prático e objetivo que o anterior.

#### d) Envolvimento dos *stakeholders* com a estratégia

Outro assunto abordado com os gestores foi em que medida a empresa estava envolvendo seus *stakeholder* no desenvolvimento da mesma. Quanto ao envolvimento do *stakeholder* no desenvolvimento estratégico, o gestor E1 informa que todos os *stakeholders* são envolvidos. Entretanto, uns mais que os outros, isso de acordo com seu grau de importância para a empresa. Já o E2 explica que apesar de ser uma terminologia inglesa, *stakeholders* envolve todos os que cercam a empresa, sendo que para o E2 um *stakeholder* depende do outro; por isso, a empresa precisa trabalhar de forma a agradar o maior número possível de *stakeholders*.

O E3 possui uma opinião um pouco diferente dos demais quanto ao vínculo de estratégia e *stakeholder*. Para esse gestor, a empresa estaria errada ao trabalhar com uma estratégia generalizada, pois cada *stakeholder* possui necessidades



diferentes. Contudo, o foco ainda é manter o cliente, então o gestor E3 afirma que vai envolver todos na estratégia, entretanto, alguns apenas para manter um bom relacionamento e outros para atrair venda.

## COMBINAÇÃO ENTRE OS ATRIBUTOS

A presente análise identificou dados importantes referentes ao tema *stakeholder* junto aos gestores. Foi constatado que a percepção dos gestores é relativa ao ambiente de trabalho e à responsabilidade atribuída a cada gestor, sendo que o cliente é colocado por unanimidade como o *stakeholder* mais importante para a empresa. Essa colocação supõe que a empresa, em estudo, atua com um modelo tradicional de gestão, pois apenas o cliente é o foco de saídas da empresa, enquanto os demais *stakeholders* alimentam a empresa para essa saída (DONALDSON; PRESTON, 1995). Nesse ponto, a empresa demonstra a necessidade de amadurecer seus conhecimentos estratégicos e desenvolver uma gestão que compreenda a proposta da teoria de *stakeholders*, que faz com que todos os *stakeholders* tenham uma relação de entrada e saída com a empresa (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Quanto à classificação de influência no desempenho estratégico, provavelmente por ainda estarem no início da entrevista e com um conhecimento do tema em desenvolvimento, os gestores mencionaram que apenas seis *stakeholders* influenciam, diretamente, no desempenho estratégico da organização, sendo esses os funcionários, a propaganda, os bancos, os clientes, o setor administrativo e os concorrentes. Em outro momento da pesquisa, os entrevistados foram desafiados a classificar os *stakeholders* segundo sua posse de poder, legitimidade e urgência (AGLE; MITCHELL; WOOD, 1997). Nessa etapa da pesquisa, foram identificadas divergências de informação entre a lista desenvolvida por cada gestor e as justificativas.

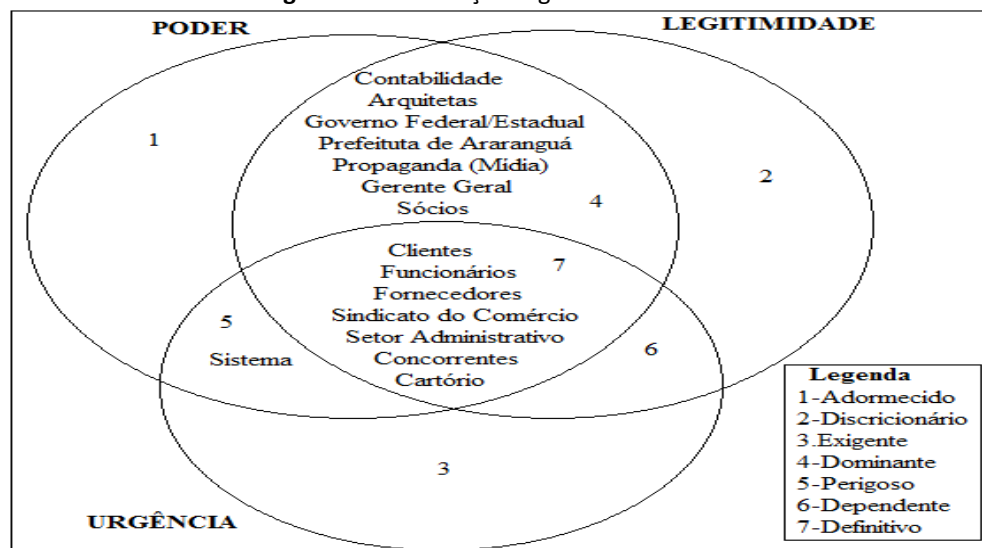
Durante toda a análise há divergências de dados entre os gestores e, também, entre a própria lista elaborada por eles e as justificativas dos mesmos. Entretanto, divergências de opiniões são naturais, visto que o olhar dos gestores é diferente devido ao cargo ocupado, suas responsabilidades e, principalmente, ao tempo de atuação na empresa. Desse modo, cada gestor possui um posicionamento correspondente ao ambiente em que ele está alocado. O que é um fator positivo, pois as opiniões quando unidas geram uma fonte importante de informações que contribuem para os negócios da empresa.



Por fim, os gestores demonstraram conhecimento sobre a existência de métodos estratégicos; porém, possuem uma deficiência no conhecimento de processos estratégicos quando reconhecem o que deve ser feito, mas precisam entender melhor como deve ser feito. Possivelmente, a gestão possui carência em planejamento administrativo, em virtude de os gestores trabalharem baseados nas experiências no ramo em que atuam, e não no conhecimento técnico ou teórico, pois a pesquisa identificou que os gestores atuam na empresa no seguinte tempo de serviço: (E1) há 11 anos, (E2) há 15 anos e (E3) há 2 anos. E não possuem graduação administrativa ou algum *stakeholder* que auxilie nas necessidades estratégicas. Nessa questão, enquadra-se a necessidade de um planejamento estratégico que envolva os *stakeholders* e que possibilite investir de modo eficiente e eficaz seus recursos (AGLE; MITCHELL; WOOD,1997).

Percebe-se, nas entrevistas feitas, que todas as classificações envolvendo os *stakeholders* estão de acordo com a proposta de Agle, Mitchell e Wood (1997), em que os grupos/indivíduos são classificados a partir dos atributos poder, legitimidade e urgência e, também, em expectantes (possui 1 atributo) e dominadores (possui 2 ou 3 atributos), conforme apresentado na figura 2.

**Figura 2 - Classificação segundo os atributos**



**Fonte:** Elaborado pelos pesquisadores.

Observa-se que os *stakeholders* possuem uma caracterização específica como dominadores, por possuírem dois ou mais atributos. E, dentro do grupo





de dominadores, encontram-se *stakeholders* dominantes, perigosos, definitivos e dependentes. Esse resultado se baseia na classificação dos atributos de Agle, Mitchell e Wood (1997), que corresponde à união dos atributos específicos de cada *stakeholder* para demonstrar com maior clareza as características de cada grupo.

A figura 2 mostra o posicionamento dos *stakeholders* nos grupos determinados como dominadores que são os perigosos, dominantes e definitivos. Dentro do grupo dominante e definitivo, percebe-se a miscigenação entre *stakeholders* internos e externos. O que demonstra que o ambiente é um dos fatores determinantes para o grau de influência do grupo. Apenas o *stakeholder* sistema, que é interno, ficou classificado como perigoso.

A análise dos resultados da pesquisa e da teoria utilizada demonstra as necessidades de seus *stakeholders*. Assim, há necessidade de investir em estratégias para envolver os grupos/indivíduos com as metas e objetivos da empresa, para que possam se disponibilizar a apoiar a organização, cientes de que essa harmonia organizacional buscará beneficiar a todos os envolvidos no processo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo conhecer a influência dos *stakeholders* em uma empresa especializada em materiais para construção. Para esse fim, foram identificados os *stakeholders* da empresa e em seguida foram classificados, conforme suas características e atributos. Neste trabalho, foi possível perceber que, apesar dos entrevistados desconhecerem o conceito do termo *stakeholders*, os gestores estão cientes da existência dos grupos ou indivíduos que podem afetar a empresa ou serem afetados pela realização dos propósitos de uma organização. Os gestores demonstram tal conhecimento quando mostram de que forma a empresa está estruturada e qual a participação de cada um deles na organização. Percebe-se, no perfil dos gestores, que sua escolaridade, alocamento no cargo, responsabilidades e tempo de atuação são os principais influenciadores na estratégia; na lente de cada um, quanto aos *stakeholders*, e na forma como a empresa se relaciona com os mesmos.

Constatou-se que a empresa necessita de um planejamento estratégico estruturado; pois, atualmente, atua com uma gestão tradicional, porém mostram potencial quando buscam um melhor envolvimento com os *stakeholders* internos e externos. Ficou evidente que os *stakeholders* da empresa possuem capacidade



de mapeamento e capacidade de encontrar estratégias. Durante toda a entrevista, os gestores mostraram-se conscientes de quem são seus *stakeholders* e, assim, buscam manter um bom relacionamento com eles.

É importante ressaltar que o estudo desenvolvido apresentou algumas limitações quanto à extensão da pesquisa, tendo em vista que o trabalho se restringiu à análise de uma única empresa. Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a ampliação para várias empresas do mesmo segmento, como forma de realizar comparativos quanto à maturidade do setor industrial em análise.

## REFERÊNCIAS

AGLE, B. R.; MITCHELL, R. K.; WOOD, D. J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *University of Pittsburgh. Academy of Management Review*, New York. 22: 853-886.

ALMEIDA, R. J; SOUSA, A.F. (2003). Planejamento e controle financeiro na perspectiva da teoria dos *stakeholders*. *Revista Adm.* São Paulo. 38: 144-152.

BLAIR, *et al.* (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. Texas Tech University. *Academy of Management Review*, New York. 5: 61-75.

BOAVENTURA, *et al.* (2013). Limites da Teoria dos Stakeholders: a Questão da Dominância. In: *XXVII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro: Anpad, 1-3. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_ESO2218.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ESO2218.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2014.

BORBA, P. R. F; SILVEIRA, A. D. M; YOSHINAGA, C. E. (2005). Crítica à teoria dos *stakeholders* como função: objetivo corporativo. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo. 12: 33-42.

COSTA, A. C. V; GOMEZ, C. R. P; SILVA, M. E. (2010) A influência dos *stakeholders* no processo decisório: um estudo em uma organização do terceiro setor. Universidade Federal de Pernambuco. *Simpoi Anais*. Pernambuco. 2010. p. 1-16. Disponível em <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em 12 abr. 2014.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, New York. 20: 65-91.



FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. University of Minnesota. London: Pitman Books Limited.

GHEMAWAT, P. (2000). *A estratégia: e o cenário dos negócios texto e casos*. Porto Alegre: Bookman.

GROSSI, I. (2003). *Stakeholder analysis in the context of the lean enterprise*. Thesis (Master) – Science in Engineering and Management, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts.

GOMES, R. C.; LYRA, M. G.; JACOVINE, L. A. G. (2009). O papel dos *stakeholders* na sustentabilidade da empresa: contribuições para a construção de um modelo de análise. *Revista Administração Contemporânea – RAC*. Curitiba, 13: 39-52.

OLIVEIRA, D. P. R. (2004). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 20. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas.

PORTER, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus.

XAVIER, D. L. J. (2010). *Análise dos stakeholders: um estudo de caso em um banco de crédito consignado*. São Paulo. Dissertação (Mestre em Administração de Empresas). Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove.

YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

# RELAÇÕES DE TRABALHO E CAUSAS RECLAMATÓRIAS: UM DESAFIO PARA A GESTÃO DE PESSOAS

*DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pers09>*

Katia Nunes – Unesc

E-mail: [katiarickennunes@hotmail.com](mailto:katiarickennunes@hotmail.com)

Gisele Silveira Coelho Lopes – Unesc

E-mail: [giselelopes@unesc.net](mailto:giselelopes@unesc.net)

Fernanda Nunes Peruchi – Unesc

E: mail: [fernandan.peruchi@gmail.com](mailto:fernandan.peruchi@gmail.com)

SUMÁRIO



## INTRODUÇÃO

O número de Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil vem crescendo a cada ano, conforme dados do Censo da Educação Superior. Em 2013 existiam no Brasil 1.859 IES. Em 2004, eram 2.013 instituições e, em 2015, chegou-se ao número de 2.364 instituições, significando um crescimento de 21,36%, em número de instituições de 2003 a 2013 (INEP, 2015).

Levando em consideração a instalação de 505 novas instituições de ensino superior entre 2003 a 2015, o quadro funcional das Universidades também se amplia proporcionalmente, tendo a necessidade de compor em sua estrutura organizacional professores, técnicos-administrativos, seguranças, profissionais da área de manutenção, entre outros, para dar o suporte funcional e administrativo na prestação dos serviços (INEP, 2015). A educação nos últimos anos tornou-se promissora economicamente, pois possui características específicas como qualquer outro empreendimento. O que reforça é o número de matrículas realizadas entre os anos de 2010-2015, que cresceu em média 31,77%. Na rede pública, o crescimento de matrículas foi de 25,11% e na rede privada de 33,91%. Vale evidenciar que, esse crescimento requer o aumento de professores em regime de tempo integral, número de colaboradores dos setores administrativos para dar suporte às demandas existentes (INEP, 2015).

Com o aumento no número de matrículas nas Instituições de Ensino Superior, o controle das atividades desenvolvidas pelos colaboradores envolvidos no processo tornou-se mais complexo. A dificuldade de gerenciamento aumenta na mesma proporção que novos incrementos são adicionados ao quadro funcional. Quanto maior a instituição, menor o controle do processo. Isso se justifica quando há muitos subordinados para a mesma chefia, o que dificulta o processo gerencial (OLIVARES, 2002).

Como qualquer organização, as Universidades também precisam gerenciar seus recursos humanos. Para isso, é importante firmar com os colaboradores, além dos contratos formais de trabalho, os contratos psicológicos. Marras (2005) afirma que o contrato psicológico é aquele que estabelece os deveres e responsabilidades, tanto por parte da organização como por parte do colaborador. Quando uma das partes não cumpre com suas obrigações, surgem os conflitos, que, se não forem bem administrados, podem prejudicar a relação entre os envolvidos. Quando a frustração acontece por parte dos colaboradores, os reflexos são perceptíveis na rotatividade de pessoal, no absenteísmo, na insatisfação com o ambiente de trabalho, na redução da qualidade e na baixa produtividade.



Desse modo, cabe aos gestores de recursos humanos buscarem alternativas para minimizar as frustrações dos colaboradores, pois se as frustrações não forem administradas poderão resultar em elevados índices de reclamações trabalhistas. Estas reclamações trabalhistas tendem a prejudicar a imagem e a reputação da empresa no mercado por muito tempo (MACHADO, 2007). Diante desses fatos é que surge a necessidade de um olhar humanístico, não só da área de recursos humanos, mas também de todos os gestores em relação aos colaboradores, correlacionando os interesses das empresas com as necessidades humanas do trabalhador.

Frente a esses pressupostos, foi possível perceber uma lacuna na literatura de estudos que provoquem a reflexão de reclamações trabalhistas com uma lente na gestão de pessoas. O que se encontra são estudos direcionados ao direito do trabalho que transcorrem o que a lei prediz, porém não discutem a responsabilidade da gestão de pessoas em minimizar as causas reclamatórias que são ajuizadas por colaboradores descontentes com a cultura e a política organizacional preexistente, reprovável pela legislação, que poderiam ser evitadas.

É a partir da falta de informações referentes às causas de reclamações trabalhistas no Brasil que este trabalho se debruça. O objetivo deste estudo foi conhecer as causas de reclamações trabalhistas ajuizadas no ano de 2010 a 2011 contra uma Instituição de Ensino Superior localizada na região sul de Santa Catarina.

Portanto, este trabalho introduz apresentando um preâmbulo das instituições de ensino superior e suas complexidades organizacionais. Na segunda seção, é apresentada a revisão teórica que contextualiza temas relacionados à gestão de pessoas e às relações de trabalho, reclamações trabalhistas e situações que resultam em perdas trabalhistas. Na sequência, é definida a metodologia utilizada para a coleta dos dados e, em seguida, a análise dos dados da pesquisa, dividindo as etapas da seguinte forma: a) características dos setores, b) pedidos indenizatórios, c) procedência das causas trabalhistas, d) os custos gerados pelas reclamações, e por fim e) discussão dos resultados e sugestões.

## **REVISÃO TEÓRICA**

### **GESTÃO DE PESSOAS E AS RELAÇÕES DE TRABALHO**

As relações de trabalho tiveram início no período da revolução industrial, um período marcado pela exploração de mulheres e crianças e o desenvolvimento do trabalho assalariado. Com o crescimento do mercado de trabalho nesse período,



houve a necessidade do equilíbrio entre o capital e o trabalho. Esse equilíbrio era necessário para amenizar a precariedade das condições de trabalho e a proteção do trabalhador, fatos que marcaram o início do direito do trabalho (PONTELO; CRUZ, 2006).

Insta observar que as relações de trabalho podem ser definidas como todas as relações entre empregados e empregadores dentro das organizações. A perspectiva da Administração considera as relações de trabalho um enfoque para a área de recursos humanos. Isso significa que a área de recursos humanos não se limita apenas aos aspectos administrativos e formais, mas é corresponsável pelo acompanhamento e desenvolvimento das relações sociais nas organizações (SIQUEIRA, 1998).

Impulsionadas pela modernização e o crescente desenvolvimento econômico mundial, as empresas tiveram que repensar as formas de gerir pessoas e processos. Foi necessária uma ressignificação da organização do trabalho e a inserção dos colaboradores como importantes no desenvolvimento dos processos, além da criação de incentivos não monetários que visassem o envolvimento dos colaboradores no alcance das metas organizacionais (JOSKO, 2004).

Frente a esses pressupostos, a gestão de pessoas possui diversas atividades que precisam ser realizadas de forma integrada para buscar o aperfeiçoamento constante na forma de gestão, que influencia diretamente nas relações de trabalho, pois impacta no modo como o empregado vê a empresa e como a empresa vê o empregado. A busca contínua de um ambiente organizacional agradável, bem como com pessoas satisfeitas e realizadas é o que faz com que o desempenho da empresa transpareça e seja um diferencial no mercado de trabalho. Para que isso aconteça é importante que haja uma sintonia entre as políticas de recursos humanos e a cooperação ativa dos colaboradores. Essa sintonia busca um objetivo comum que é implantar de forma segura, intensa e coordenada vínculos de segurança na relação de trabalho com o colaborador (JORGE *et al.*, 2007).

Diante do exposto é que nasce a necessidade da busca de novos incrementos nas metodologias já existentes das relações de trabalho, assim procura-se unificar velhas práticas eficazes com novas metodologias que tendem a sanar os problemas complexos da gestão de pessoas e atender aos novos padrões de gerir pessoas voltadas para o lado humanístico (BORGES, 2004).



## **RECLAMATÓRIAS TRABALHISTAS E SITUAÇÕES QUE RESULTAM EM PERDAS TRABALHISTAS**

Quando um funcionário se sente lesado, é natural que procure a Justiça para que sejam revistos seus direitos. No processo de reivindicação, o lesado faz o uso da reclamatória trabalhista, uma ação judicial que pode ser movida contra uma empresa ou equiparada à empresa, desde que tenha existido relação de emprego expressa ou tacitamente entre empregador e empregado (FENASERA, 2012).

Nem sempre todas as expectativas alimentadas são realmente cumpridas, o que causa um descontentamento entre os pares. Passada esta fase, naturalmente as relações se tornam mais controladas. O colaborador é percebido pela empresa como possível reclamante gerando certo grau de desconfiança, a ponto de aumentar as chances da empresa responder judicialmente por seus atos. Toda essa situação, além do desconforto para os envolvidos, ocasiona fatores como aumento na rotatividade e absenteísmo, desmotivação, desrespeito às chefias, conflitos, baixa produtividade e queda do desempenho das funções (METZ, 2003).

Nesse aspecto, o papel da área de Recursos Humanos de uma empresa é fundamental, pois por intermédio desta é que os gestores deverão obter auxílio e informações sobre a melhor forma de resolução de conflitos. Por isso, é aconselhável que o setor de RH analise a situação de forma imparcial e, caso necessário, chame a atenção do gestor ou do colaborador (METZ, 2003).

A prevenção de perdas trabalhista precisa ser constante. Para isso, Marras (2005) defende a importância da manutenção do contrato psicológico, da preocupação da credibilidade da empresa frente aos empregados, da manutenção da motivação dos mesmos, do estabelecimento de medidas de prevenção e da percepção dos conflitos a tempo de serem resolvidos e neutralizados. Bernstein (1997) menciona um assunto que vem ao encontro da prevenção de perdas trabalhistas, que é o gerenciamento de risco nas instituições. Segundo o autor, o gerenciamento de risco é a habilidade de identificar situações problemas que venham a surgir futuramente e transformá-las em oportunidades no presente. Essa atividade exige constante monitoramento das diversas ações tomadas dentro da empresa, uma vez que toda ação gera uma reação, e nem sempre a reação será positiva, podendo surtir efeitos indesejados que poderiam ser evitados. Vale ainda mencionar, segundo Santos (2002), a importância de a empresa adotar procedimentos padrões para prevenção e identificação de riscos internos e externos que possam interferir no seu bom andamento e no sucesso da instituição.





Nessa linha de raciocínio, qualquer empresa precisa, para desenvolver suas tarefas, estabelecer relações de trabalho com seus empregados. Essas relações precisam ser regidas por pressupostos legais e jurídicos que estipulam direitos e deveres que devem ser seguidos à risca a fim de evitar reclamações trabalhistas (METZ, 2003). As reclamações trabalhistas podem nascer de pequenos descuidos, por alguma falha de gestão ou até mesmo pelo uso incorreto da legislação e normas trabalhistas. Por isso, ressalta-se a importância do conhecimento e práticas, bem como a atualização constante dos procedimentos a serem adotados dentro da organização (ZANCHETTA, 2007).

Dentro desse cenário é que se encontram algumas rotinas que, frequentemente, são alvos de reclamações trabalhistas, e que por esse motivo precisam de um olhar especial dos gestores e da área de Recursos Humanos, conforme demonstra o quadro 1.

**Quadro 1 – Descrição das normas trabalhistas**

NORMAS TRABALHISTAS	DESCRIÇÃO
Jornada de trabalho (Art. 58 e 71 da CLT)	a) A jornada de trabalho normal não excederá a oito horas diárias; b) Empresas com número maior que 10 funcionários é obrigatório o registro de entradas e saídas, com assinatura do cartão ponto pelo empregado; c) Nas jornadas superiores a seis horas o período de descanso deve ser de no mínimo uma hora e no máximo duas horas, salvo acordo escrito ou contrato coletivo. Nas jornadas acima de quatro horas e inferiores a seis horas, o intervalo de descanso deverá ser no mínimo quinze minutos.
Horas extras (Art. 59 da CLT)	a) A hora extra não poderá exceder o limite máximo de duas horas diárias; b) A remuneração das horas extras deverá ser pelo menos com acréscimo de 50%, ou ser utilizado compensação por meio de acordo ou convenção coletiva, em que as horas suplementares de um dia, serão compensadas em outro; c) No caso de rescisão de contrato, as horas extras ainda não compensadas, deverão obrigatoriamente ser pagas, e calculadas conforme o salário vigente na data rescisão; d) A empresa deve adotar procedimentos para pagamento ou compensação das horas extras de acordo com os dispositivos da CLT e convenção coletiva do sindicato a qual pertença.
Adicional Noturno (Art. 73 da CLT)	a) Considera-se noturno o trabalho executado entre 22 horas de um dia e às 5 horas do dia seguinte. b) A remuneração do trabalho noturno terá acréscimo de 20% sobre a hora diurna, e será computada reduzida com 52 minutos e 30 segundos.
Férias (Art. 130 da CLT)	a) Todo empregado terá direito anualmente ao gozo de um período de férias, sem prejuízo da remuneração. Para fazer jus às férias, o empregado deverá ter o período aquisitivo completo (ter trabalhado durante doze meses); após esse prazo inicia o período concessivo (período de doze meses subsequentes em que o empregador deverá conceder as férias); a intenção das férias é o descanso, por isso é ilegal que o funcionário trabalhe durante seu período férias; b) O funcionário poderá requerer 15 (quinze) dias antes do término do período aquisitivo, converter 1/3 do período de férias a quem tem direito, em abono pecuniário, reduzindo o período de gozo e recebendo por estes dias; c) É devido ao empregado no período de férias o salário normal, acrescido de 1/3, que deverão ser pagos com dois dias de antecedência do início do gozo das férias. Se as férias forem concedidas após vencimento do período concessivo, a remuneração deverá ser paga em dobro. d) O gozo de férias poderá em casos excepcionais ser concedido em dois períodos, desde que o menor não seja inferior a dez dias. e) A comunicação da concessão de férias deve ser realizada pelo empregador ao empregado, com no mínimo trinta dias de antecedência por escrito. E antes do início do gozo de férias deverá ser anotado na Carteira de Trabalho e na ficha de registro de empregado. e) No caso de rescisão de contrato, salvo quando for demissão por justa causa, o empregado receberá remuneração relativa às férias incompletas, na proporção de 1/12 (um doze avos) por mês de serviço trabalhado ou fração superior a quatorze dias.
Adicional de insalubridade e uso de EPI (Art. 189 da CLT)	a) É obrigação da empresa, fornecer gratuitamente, os equipamentos de proteção individual em perfeito estado de funcionamento, fornecer instruções de uso e de precauções, a fim de evitar acidentes de trabalho ou doenças ocupacionais, e fiscalizar o uso efetivo pelos empregados dos EPIs. A insalubridade poderá ser eliminada ou neutralizada com ações que mantenham o ambiente de trabalho dentro dos limites de tolerância, e com a utilização de equipamento de proteção individual que mantenham o trabalhador protegido ao agente agressivo no limite de tolerância.
Adicional de insalubridade e uso de EPI (Art. 189 da CLT)	b) Mesmo depois de tomadas as providências pela empresa a respeito da insalubridade, se houver trabalho em condições insalubres, acima dos limites de tolerâncias estabelecidos pelo Ministério do Trabalho, o trabalhador fará jus ao pagamento do adicional de insalubridade, conforme o grau em que se enquadra, de quarenta por cento para grau máximo, vinte por cento para grau médio, e dez por cento para grau mínimo sobre o salário mínimo.
Dano Moral Art. 5º da CF)	a) O dano moral pode ser definido como a ofensa ou violação da ordem moral de uma pessoa, refletindo em sua liberdade, sua honra, sua saúde e a sua imagem. O trabalhador poderá solicitar reparação por dano moral, quando entender que foi lesado a sua imagem, sua privacidade, sua moral. Esse é um item de difícil comprovação para ambas as partes, por ser algo abstrato.

**Fonte:** Garcia (1999), Gonçalves (2005), Costa, Ferrari e Martins (2007) e Lório (2008).



No quadro 1, foram apresentadas algumas normas trabalhistas com suas principais diretrizes, que, se seguidas corretamente, podem prevenir as reclamações trabalhistas. Vale ressaltar que os direitos dos trabalhadores, como o direito a férias, devem ser preservados para que se evite a desmotivação dos colaboradores e futuros conflitos (PONTELO; CRUZ, 2006).

Um ponto digno de nota é que as pessoas passam a maior parte de seu tempo em função do trabalho, uma vez que precisam deste para sobreviver. O trabalho influencia em vários aspectos da vida das pessoas, como pessoais, financeiros, familiares, assim como as pessoas influenciam no sucesso das organizações. Por esse motivo é que itens como horas extras, realização de trabalho noturno e condutas ofensivas podem gerar transtornos, tanto para o colaborador quanto para a empresa. Diante desse contexto, é importante a avaliação da forma como o trabalho está sendo desenvolvido, a fim de saber qual será a opção mais vantajosa para ambas as partes (SIQUEIRA, 1998; MACHADO, 2007).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa utilizada quanto aos fins de investigação foi descritiva, pois o objetivo deste estudo é conhecer as causas de reclamações trabalhistas ajuizadas no período de 2010 a 2011 contra uma Instituição de Ensino Superior localizada na região sul de Santa Catarina. Para isso, após a coleta dos dados, foi necessário descrever os achados. Quanto aos meios de investigação, foi utilizada a pesquisa documental. As informações foram obtidas nos documentos da instituição em estudo nos processos ajuizados sobre reclamações trabalhistas.

A pesquisa em questão foi desenvolvida em uma Instituição de Ensino Comunitária, localizada no estado de Santa Catarina com mais de 40 anos de fundação. Possui em seu quadro cerca de 1.000 funcionários, dentre eles professores e funcionários técnico-administrativos, que, juntamente, prestam serviços para aproximadamente 10.000 alunos, no âmbito do ensino fundamental e médio, ensino superior de graduação, especialização, mestrado e doutorado.

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que é uma forma de estudar, analisar e avaliar os objetos de estudo, neste caso, as reclamações trabalhistas. Em conjunto com a análise de conteúdo, foi realizada a análise documental nos documentos em arquivo na Instituição.

Na técnica de análise dos dados obtidos, foi utilizada a abordagem qualitativa, pois proporciona ao pesquisador uma análise do cenário real, interpretando e



buscando descrever o problema em questão. Vale ainda evidenciar que, atrelada à análise de conteúdo, os pesquisadores leram todas as reclamações trabalhistas ajuizadas entre 2010 e 2011 para obter as informações inerentes ao objeto de pesquisa. O processo de análise consistiu na leitura minuciosa de todos os processos ajuizados no período citado. Na etapa de leitura, foi considerado o conteúdo dos depoimentos e argumentos dos reclamantes e do réu. Nesse sentido, os depoimentos serviram para a compreensão das reclamações ajuizadas nesse período, bem como das causas que demandaram as mesmas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Essa seção está estruturada em três subseções, em que, primeiramente, são apresentadas as características dos setores que ajuizaram as reclamações trabalhistas entre os anos de 2010 e 2011; em seguida, são apresentados os pedidos indenizatórios solicitados nas reclamações e os motivos que provocaram tais reivindicações. Como forma de compreender melhor cada pedido indenizatório, foi analisada a procedência das causas em relação ao número de citações das reclamações nos processos, e, por fim, o custo direto que gerou para a instituição nos dois anos de análise.

### a) Características dos Setores

Para obter as informações sobre os setores foram utilizados e analisados os documentos processuais das reclamações trabalhistas ajuizadas entre os anos de 2010 e 2011. Foram identificadas 35 reclamações ajuizadas contra uma Instituição de Ensino Superior em estudo nesse período. A análise foi baseada nas características das reclamações, o setor de trabalho, os pedidos indenizatórios e os valores das causas. Para uma melhor visualização dos dados da pesquisa, os setores foram distribuídos em três grupos distintos: cursos de graduação, setor de apoio logístico e os setores administrativos. Esses grupos são apresentados na tabela 1.

**Tabela 1** – Setores das reclamações trabalhistas

Setores	Freq.	%
Cursos de graduação	17	48,6
Apoio Logístico	12	34,3
Setores Administrativos	6	17,1
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.



Analisando a tabela 1 foi possível observar que os cursos de graduação ficaram com 48,6% das reclamações ajuizadas, distribuídas entre oito cursos, coordenados por gestores distintos. Nesse setor, é possível dizer que nas Instituições de Ensino Superior (IES), a predominância de colaboradores é no cargo de professor, quando analisando os dados referentes aos cursos de graduação. O professor é considerado peça chave para o bom desempenho da instituição, pois sem ele não existiria a empresa em questão. Partindo da premissa que o insumo principal, nesse caso, é a educação e o conhecimento transferido aos acadêmicos, é que se ressalta a importância de que esses profissionais estejam motivados e se sintam valorizados para que possam obter um bom desempenho no trabalho.

Na pesquisa realizada, constatou-se que nos cursos de graduação apenas profissionais ocupantes do cargo de professor foram os que ajuizaram as reclamações. É interessante ressaltar a preocupação com essa categoria de profissionais; pode ser a que necessita de maior atenção imediata, considerando uma frequência maior em relação aos outros grupos analisados. Em geral, essa categoria desempenha atividades de ensino, pesquisa, extensão e atividades administrativas, dentro e fora da Instituição, o que é o caso de muitos professores que possuem mais de um local de trabalho como fonte de renda. Pela atividade que exercem, o grau de instrução desses profissionais é elevado e com tendência de crescimento contínuo, o que evidencia que esses têm um maior conhecimento sobre direitos, deveres e práticas trabalhistas, o que os tornam indivíduos mais questionadores.

O setor de Apoio Logístico ficou com 34,3% das reclamações, sendo esse um setor com suas peculiaridades, diferenciado dos outros grupos, e está concentrado sob a direção de um gerente e um supervisor. Esse setor é responsável pela higiene, limpeza e organização do patrimônio da instituição e é composto, em sua maioria, por funcionários que ocupam o cargo de serviços gerais. Em geral, esse cargo não exige formação específica e alta qualificação profissional, e pode desempenhar funções como serviços de limpeza, portaria, transporte, copeira, entre outras funções similares. Pela simplicidade dos serviços, é característico nesse cargo o baixo grau de instrução e experiência.

Analisando esse contexto, é possível dizer que esse trabalhador quando ajuíza uma reclamação trabalhista tem um conhecimento das causas, rotinas de trabalho, políticas da empresa, e também conhecimento de outras reclamações sofridas pela Instituição contra o setor em questão. Esse fato é nitidamente percebido quando são analisados os pedidos nas reclamações trabalhistas contra esse



setor, que por vezes se repetem e se assemelham nas circunstâncias causadoras. Nesse setor, os cargos que ajuizaram reclamações trabalhistas foram serviços gerais, eletricista e copeira. Os funcionários que ocupam o cargo de serviços gerais desempenham funções como limpeza do *campus*, banheiros, salas, organização e transportes de móveis e documentos para eventos, entre outras atividades similares. Os eletricistas desempenham atividades de instalação e manutenção eletroeletrônica. E as copeiras trabalham, restritamente, fazendo café para os colaboradores da instituição.

No caso dos Setores Administrativos constatou-se um número menor de reclamações com 17,01%. Esse resultado se repete nos cursos de graduação, em que esse percentual é dividido pelos diversos setores e coordenadores/supervisores. Vale evidenciar que cada um desses setores é administrado por coordenadores e supervisores distintos, cada qual tem sua forma peculiar de gerir seu ambiente de trabalho. Os setores administrativos servem de suporte aos demais setores da instituição e prestam atendimento aos professores, funcionários, acadêmicos e à comunidade em geral. Nesse setor, os cargos que ajuizaram reclamações trabalhistas foram gerente, analista administrativo, assistente de laboratório, assistente administrativo e auxiliar de escritório. O cargo de gerente demanda responsabilidades específicas de gerenciamento, os cargos de analista administrativo, assistente administrativo e auxiliar de escritório desempenham atividades administrativas e diferenciam-se pelas responsabilidades designadas ao cargo. O cargo de assistente de laboratório desempenha atividades relacionadas à área de química em laboratórios.

Diante das características apresentadas, é possível dizer que as reclamações trabalhistas são oriundas das características do ambiente de trabalho, do profissional, da empresa e das relações geradas por estes, que, em conjunto, podem resultar de alguma forma em relacionamentos insatisfatórios entre empregado e empregador.

#### b) Pedidos Indenizatórios

Os pedidos indenizatórios que serão apresentados a seguir são oriundos das causas trabalhistas ajuizadas pelos setores apresentados no tópico anterior. Para compreender os detalhes destas reclamações, foi necessário analisar o conteúdo de cada processo e listar a frequência das causas e os motivos pelos quais provocaram os colaboradores da instituição em estudo a ajuizarem tais reivindicações.

A tabela 2 apresenta os pedidos indenizatórios relatados nas reclamações trabalhistas ajuizadas contra a instituição; a frequência com que foram citados e os motivos que levaram o colaborador a requerer tal direito.

**Tabela 2 – Pedidos indenizatórios**

<b>Causas</b>	<b>Freq.</b>	<b>Motivos</b>
Horas extras	19	a) Professores reivindicam o pagamento de horas de participação em reuniões, saída de campo e viagens. b) Demais cargos: realização de horas extras e não pagamento em folha é realizado política de banco de horas para compensação.
Adicional de insalubridade	13	a) Professores: requerido pelos que lecionavam em locais insalubres como laboratórios. b) Funcionário apoio logístico: requerido pela limpeza de banheiros. Nesse caso, a avaliação dos locais insalubres era realizada por empresa terceirizada, e de acordo com esta o adicional não era devido. c) Funcionários administrativos: solicitação de majoração do adicional pago em folha de pagamento.
Dano moral	10	Mencionado por funcionários que sentiram sua moral de alguma forma violada, por sofrer alguma situação de constrangimento, ou por acharem que sofreram algum tipo de discriminação ou perseguição.
Reintegração ao quadro funcional	9	Solicitado pelos colaboradores que entenderam que sua demissão foi injusta, e que fazem jus ao retorno ao cargo com todos os benefícios adquiridos até a data do seu desligamento.
Remuneração das férias	6	Citada como paga com atraso, pelo fato de apenas o 1/3 de férias ter sido pago antecipadamente ao gozo das férias (este pagamento era realizado conforme acordo coletivo de trabalho, presente na Convenção Coletiva).
FGTS	5	Solicitados depósitos de meses que não apareciam nos extratos dos órgãos responsáveis. A comprovação é realizada apresentando a GFIP e a relação de empregados.
Intervalo intrajornada	4	Solicitado por colaboradores que tinham intervalo superior ao permitido pela CLT que é de 2 (duas) horas. Porém a empresa possui acordo coletivo de trabalho com o sindicato para ampliação desse intervalo, podendo o intervalo ser de até 4 (quatro) horas.
Bolsa de estudo	3	Solicitado por colaboradores que por algum motivo não conseguiram o benefício da bolsa fornecido pela instituição, e por colaboradores que faziam jus a estabilidade e o pedido foi para concessão de bolsa até o término do período.
Enquadramento retroativos	3	Citado pelo fato da empresa possuir um plano de carreira em que para um novo enquadramento, é necessário o candidato preencher os requisitos estipulados no plano e apresentar comprovação por escrito das informações prestadas. Sem a comprovação por escrito não é possível a concretização do pedido de enquadramento.
Pagamento de diferenças salariais	3	Refere-se aos colaboradores que foram desligados em um prazo inferior a 60 dias do reajuste salarial, que ocorre no dia 1º de março, ou a colaboradores que solicitavam diferenças salariais referente a enquadramentos não realizados pela instituição.
Adicional noturno	2	Solicitado por professores que lecionam no período noturno a partir das 22 horas.
Adicional de periculosidade	2	Requerido por funcionários que estavam em algum momento em contato indireto com redes elétricas.
Equiparação salarial	2	Solicitada por funcionários que exerciam a mesma função, porém recebiam salários diferentes.
Nulidade da demissão	2	Solicitado por colaboradores que pediam a anulação da rescisão de contrato, por acharem esta foi realizada de forma incorreta.
Pagamento de verbas rescisórias devido dispensa ao terminar o ano letivo	2	Solicitado por professores desligados no mês de dezembro, no término das aulas, o colaborador solicita o pagamento de salários até o mês de fevereiro, quando se inicia novamente o ano letivo.
Adicional de gratificação de função	1	Solicitado por colaborador que afirmava ser responsável pelo setor em que trabalhava. Entretanto, o mesmo era responsável por uma determinada função do setor e não pela equipe de trabalho.
Pagamento de pensionato	1	Solicitados em uma mesma reclamatória, por um funcionário que sofreu um acidente de trabalho e solicitou indenização por este e

**Fonte:** Dados da pesquisa.



Ao analisar a tabela 2, foi possível constatar que a maioria dos casos poderiam ser evitados se houvesse o esclarecimento aos colaboradores dos procedimentos e normas que deveriam ser adotados, evitando maus entendidos e conflitos posteriores, e estabelecendo relações de confiança entre empregado e empregador. Vale evidenciar que, para a existência de um clima harmonioso numa organização, os gestores precisam gerenciar permanentemente os conflitos, pois a solução tardia pode influenciar, consideravelmente, na produtividade e no bom desempenho da empresa.

Nas causas apresentadas na tabela 2, ressalte-se que os itens como horas extras, adicional de insalubridade, remuneração das férias e intervalos intrajornada, que obtiveram maiores frequências de citações, podem ser evitados com a aplicação da legislação como procedimento padrão e monitoramento constante desses.

Outros itens como pedidos de reintegração ao quadro funcional e dano moral são mais abstratos e necessitam de uma atenção específica nas relações de trabalho, principalmente, entre gestores e subordinados. Por serem causas abstratas e mais difíceis de serem identificadas com antecedência, como prevenção, podem ser utilizadas medidas como treinamento e capacitação dos colaboradores com cargo de gerência ou supervisão com foco no lado humanístico da gestão de pessoas.

Ainda vale evidenciar que, em alguns itens como FGTS e encargos previdenciários, a empresa cumpre a legislação e está em dia com suas obrigações, sendo assim, esses itens não necessitam de outros tipos de medidas de prevenção, basta a continuação do que está sendo aplicado.

#### c) Procedência das Causas

Nesta pesquisa, foram analisadas trinta e cinco reclamações trabalhistas ajuizadas contra a empresa em estudo. Dessas, nove tiveram que ser separadas, pois houve acordo ou conciliação – nesse caso, não é possível analisar a procedência das causas separadamente, pois é acordado um valor total para o processo, e não há o julgamento das causas. A avaliação foi realizada com doze reclamações em que já houve a sentença e é possível identificar a procedência das causas ou não, porém não se teve acesso aos valores das causas julgadas procedentes, pois estes são divulgados após o cálculo da sentença. Ainda assim, vale ressaltar que o conhecimento desse item é importante para identificar o total de passivos trabalhistas que na empresa está sendo gerado.



**Tabela 3 – Procedência das causas**

Causas	Total	Procedente	
		Sim	Não
Horas extras	6	4	2
Reintegração ao quadro funcional	5	3	2
Dano moral	4	1	3
Adicional de insalubridade	3	1	2
Remuneração das férias	2	2	
Nulidade da demissão	2	1	1
Adicional noturno	2	1	1
Adicional de gratificação de função	1		1
Enquadramento retroativo	1		1
Descanso Semanal Remunerado	1		1
Pagamento de verbas rescisórias devido dispensa ao terminar o ano letivo	1	1	
Dano material	1		1
Ressarcimento de despesas médicas e medicamentos	1		1
Pagamento de pensionato	1		1
Encargos previdenciários	1		1
FGTS	1		1
Vale transporte	1		1
Bolsa de estudo	1		1
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>14</b>	<b>21</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A tabela 3 mostra o total de causas citadas nos 12 processos em que já houve a sentença e as causas que foram julgadas procedentes ou não.

Analisando a tabela 3, foi possível perceber que a Instituição tem se manifestado de forma positiva na defesa das reclamações, sendo que do total de 35 causas, 21 foram julgadas improcedentes. O maior cuidado que a organização deve ter é com as causas em que houve um número maior de procedência, como horas extras, reintegração ao quadro funcional, remuneração das férias e pagamento das verbas rescisórias devido à dispensa ao terminar o ano letivo. A forma de prevenção destas causas e apresentação das medidas que a empresa já tomou, serão apresentadas no capítulo de discussão da pesquisa.

#### d) Custos Gerados Pelas Reclamações

Nesta seção foram analisadas as reclamações trabalhistas que tiveram acordos ou conciliação, identificando o custo total de cada processo, incluindo o valor do acordo e os valores gastos no desenrolar do processo, conforme demonstra a tabela 4.

Analisando a tabela 4, é possível perceber que a diferença entre o valor do pedido inicial e o valor que é gasto pela empresa é grande. Porém, o valor que está sendo gasto é um valor alto e que poderia ser melhor utilizado dentro da



instituição com melhorias e ajustes para o bem-estar de todos os colaboradores. Os custos aqui analisados são os diretos, lembrando que, além desses, tem-se os custos indiretos, como o tempo gasto pelos funcionários envolvidos no processo de defesa da reclamatória.

**Tabela 4 – Custos de reclamatórias trabalhistas com acordos ou conciliação**

Nº	Valor do pedido inicial	Valor do acordo	Custas do processo	Custo total do processo
1	R\$ 45.000,00	R\$ 12.000,00*	R\$ 3.000,00	R\$ 15.000,00
2	R\$ 25.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 800,00	R\$ 15.800,00
3	R\$ 25.000,00	R\$ 8.500,00	R\$ 2.859,64	R\$ 11.359,64
4	R\$ 25.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 0,00	R\$ 5.000,00
5	R\$ 90.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 800,00	R\$ 15.800,00
6	R\$ 22.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 0,00	R\$ 8.000,00
7	R\$ 24.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 0,00	R\$ 12.000,00
8	R\$ 30.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 8.000,00
9	R\$ 25.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 3.541,64	R\$ 13.541,64
	<b>R\$ 311.000,00</b>	<b>R\$ 79.500,00</b>	<b>R\$ 13.001,28</b>	<b>R\$ 92.501,28</b>

\*Observação: não incluso a concessão de bolsa aos dependentes de julho/2010 a dezembro/2011.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Vale ressaltar que, do total das trinta e cinco reclamatórias, em apenas nove houve a possibilidade de acordo ou conciliação; ou seja, em apenas 25,71% dos casos, isso pelo fato da disparidade entre o valor pedido e o valor que a instituição está disposta a pagar.

Outra discrepância que deve ser mencionada é entre o valor do pedido e o valor do acordo, como na reclamatória em que o pedido inicial é de R\$ 90.000,00 e o acordo realizado foi de R\$ 15.000,00. Isso acontece porque é comum agregar vários pedidos na mesma reclamatória, pois se a empresa não possuir provas, pode ter que realizar novamente o pagamento das causas reclamadas.

A tabela 5 demonstra o valor total do pedido inicial do restante das reclamatórias que não tiveram acordo, ou seja, as que estão em andamento e as que já tiveram sentença. E o custo total que foi gasto até o momento por custas dos processos.

**Tabela 5 – Valores das reclamatórias trabalhistas em andamento**

Total de reclamatórias	Valor do pedido inicial	Custa total do processo
26	R\$ 896.000,00	R\$ 93.811,04

**Fonte:** Dados da pesquisa.



Analisando a tabela 5, é possível identificar que o valor gasto em média por ano aproxima-se de R\$ 50.000,00. Vale ressaltar que esse valor é apenas o total gasto com custas dos processos, que não constam aqui os valores das reclamações que tiveram acordos, que foram citadas anteriormente. Não estão inclusos também os custos indiretos, que são os custos relacionados ao processo, como o tempo gasto pelos colaboradores para levantamento das provas, elaboração da defesa da instituição e atuação como preposto, testemunhas ou advogados. Esses custos são mais difíceis de mensurar e é por esse fato que é difícil conhecer o seu valor. Porém, é de conhecimento da instituição que determinados processos demandam grande movimentação de diversos setores, que necessitam trabalhar juntos para que a defesa seja elaborada de forma ágil e para que sejam levantadas todas as provas necessárias inerentes ao processo.

Por fim, analisando de forma totalizada, somando os custos diretos gastos com os acordos e com custas dos processos, chega-se a uma média de R\$ 93.156,16 por ano – um valor alto, considerando-se que a empresa em questão está em um processo de redução de custos. Vale ressaltar que os passivos trabalhistas são itens inerentes à vida empresarial, mas que podem ser evitados com ações estratégicas de prevenção e controle de reclamações. Ademais, em qualquer empresa é interessante que os custos de passivos trabalhistas sejam o menor possível.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Segundo Metz (2003), as reclamações trabalhistas podem surgir por diferentes fatores: a) descumprimento ou mau cumprimento da legislação vigente, seja por desconhecimento ou por opção da empresa, como, por exemplo, nos casos de redução de custos; b) conflito na relação entre empregado e empregador, gerando situações desconfortantes e podendo causar revolta do empregado; c) situações inseguras de equipamento, ferramentas, ambiente, comportamento e aspecto legal, o que pode ocasionar os itens anteriores, descumprimento da legislação e conflito nas relações.

Nesse estudo, foi possível identificar que as causas com maior incidência foram as horas extras e o adicional de insalubridade que se enquadram no item *a* citado por Metz (2003), em que os pedidos foram reivindicados pelo fato da legislação não estar sendo aplicada de forma correta. Sendo assim, a resolução dessas causas é a aplicação das leis, o que já deveria ter sido evitado com medidas de controle e gestão das situações de risco. No item *b*, enquadram-se as causas como dano moral e reintegração ao quadro funcional, que são causas mais difíceis



de se identificar e resultam de conflitos mal resolvidos dentro da organização, onde a atenção deve ser com as relações de trabalho estabelecidas. E no item c se encaixam as causas como acidente de trabalho e adicional de periculosidade, que podem surgir por situações inseguras, como uso incorreto de EPIs ou o não uso desses. Vale evidenciar que, nesse caso, a empresa criou no ano de 2010 o Setor de Segurança e Medicina do Trabalhador, que está trabalhando de forma ativa na prevenção de acidentes e situações que poderiam colocar o colaborador em risco, reduzindo, consideravelmente, as causas ligadas a esse item.

As consequências das reclamações trabalhistas podem exceder os limites da organização, trazendo prejuízos financeiros nas relações com a sociedade, na imagem que a empresa transmite e no clima organizacional vivenciado pela organização no seu dia a dia. Segundo Almeida (2006), inconscientemente os empregados alimentam expectativas psicológicas por fazerem parte da empresa, e, em algum momento, essas necessidades podem ser incompatíveis com o que a instituição tem a oferecer, causando assim, uma possível fonte de conflitos organizacionais que podem ser reduzidas com informações claras e constantes, sobre todos os assuntos acerca das relações de trabalho. Apesar das desvantagens trazidas pelos conflitos, é necessário lembrar que esses geram mudanças e possíveis inovações, que podem ajudar a disseminar a harmonia nas relações dentro da empresa, e que a partir dessas situações poderão surgir informações que antes não eram vistas.

Dentre os resultados obtidos na pesquisa, é importante ressaltar o valor dos custos diretos levantados que chegam à média de R\$ 93.156,16 por ano, sem contar os custos indiretos gastos no desenrolar do processo, como o tempo despendido pelos colaboradores envolvidos. Vale ressaltar que este é um valor alto, considerando que a instituição no momento está buscando a redução de custos. É possível dizer que a empresa poderia investir esses valores em benefícios e melhorias para os colaboradores, motivando-os e incentivando um clima harmonioso dentro da organização, ou em políticas de prevenção de reclamações trabalhistas.

Após análise dos dados obtidos na pesquisa, foi possível entender os motivos que levam esses colaboradores a reivindicar seus direitos judicialmente, e diante desse contexto algumas alternativas poderiam ser implantadas como: a) capacitação para desenvolvimento dos profissionais; b) cuidados voltados para a saúde e qualidade de vida; c) criação de benefícios com foco na família do trabalhador; d) atitudes e comportamentos por parte dos gestores de forma a prevalecer o respeito e a empatia. Esses são itens que poderiam ajudar a reduzir o número de reclamações ajuizadas contra a instituição em questão.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi conhecer as causas das reclamações trabalhistas e os motivos que levaram os colaboradores a reivindicar seus direitos judicialmente. Foi possível perceber que de forma geral a maioria das causas poderiam ser evitadas com pequenas atitudes que demonstram atenção ao colaborador e a valorização deste. As situações geradoras de conflitos e desconfiança por parte dos trabalhadores, muitas vezes, são imperceptíveis na ocasião, mas refletem em algum momento, na insatisfação e revolta por parte do empregado em relação à instituição, ocasionando disparidade nas relações de trabalho.

Diante do exposto, nasce a necessidade do foco na gestão de pessoas e das relações de trabalho, entre empregado e empregador, desde o momento da admissão até o desligamento do colaborador, para que este tenha sempre uma imagem positiva da empresa.

A respeito das causas das reclamações foi identificado que a maioria dos itens necessitam apenas de revisão de procedimentos e monitoramento, como é o caso das horas extras, adicional de insalubridade e remuneração das férias. Os pedidos de reintegração ao quadro funcional e dano moral, são itens que ainda necessitam serem trabalhados, principalmente, a forma com que a gestão de pessoas e as relações de trabalho são conduzidas e estabelecidas dentro da organização. Em alguns itens existem ainda aqueles em que não há o que fazer para prevenir essas causas, como é o caso dos pedidos de FGTS e encargos previdenciários. Nesse caso, foi identificado que a empresa cumpre a legislação, porém os pedidos muitas vezes ocorrem pela má fé de ex-colaboradores.

Para controle e gestão desses procedimentos é necessário integrar novos processos à cultura da instituição, a fim de normatizar e padronizar algumas rotinas como forma de minimizar os conflitos internos. Referente a procedência das causas é visível que a instituição está bem representada, sendo predominante as causas julgadas improcedentes. Porém, é conveniente que a instituição se preocupe, também, com a prevenção dessas causas, o que além de evitar custos e maiores transtornos, demonstrará preocupação com a imagem que está transmitindo aos seus colaboradores.

Referente aos custos, foi possível concluir que a diferença entre o valor do pedido inicial e o valor que a instituição desembolsa é discrepante, sendo isso um fator que leva a crer que ela está realizando eficaz defesa perante à justiça. Porém, é interessante que os custos com passivos trabalhistas sejam minimizados



ao longo do tempo, pois além de influenciar no desempenho financeiro da instituição, também impacta no clima organizacional como um todo. Vale ressaltar que para o levantamento total dos custos, houve uma limitação na pesquisa, por não se ter acesso ao valor das sentenças das reclamações que já foram julgadas. Para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação deste estudo com outras instituições, sejam elas de ensino ou não, como forma de ampliar a compreensão sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcus Garcia de. *Pedagogia empresarial: saberes, práticas e saberes*. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

BERNSTEINS, P. L. *Desafio aos deuses: a fascinante história do risco*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

BORGES, M. E. S. Trabalho, gestão de si: para além dos “recursos humanos”. *Cadernos de Psicologia Social do trabalho*, São Paulo, v. 7, p. 41-49, 2004. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-37172004000100005&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-37172004000100005&script=sci_arttext)>. Acesso em: 4 maio 2013.

COSTA, A. C.; FERRARI, I.; MARTINS, M. R. *Consolidação das Leis do Trabalho*. 34. ed. São Paulo: LTr, 2007.

FENASERA. *Informações trabalhistas e previdenciárias*. jun, 2012. Disponível em: <[http://www.fenasera.org.br/detalhe\\_saibamais.php?id\\_noticia=6](http://www.fenasera.org.br/detalhe_saibamais.php?id_noticia=6)>. Acesso em: 25 jun. 2012.

GARCIA, R. G. *Rotinas trabalhistas: problemas práticos na atuação diária*. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, G. *Resumo prático de folha de pagamento*. 3 ed. Curitiba: Juruá, 2000.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Sinopse Estatística da Educação Superior 2015*. Brasília: Inep, 2016. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso em 10 mar. 2017.

JORGE, M. S. B. *et. al.* Gestão de Recursos Humanos nos Centros de Atenção Psicossocial no contexto da política de desprecarização do trabalho no Sistema Único de Saúde. *Texto & Contexto Enfermagem*, Florianópolis, v. 16, n. 3, p. 417-425,



jul./set, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072007000300006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072007000300006)>. Acesso em: 4 mai. 2013.

JOSKO, J. M. B. *Gestão de pessoas em tecnologia da informação* – uma visão perspectiva das abordagens. 103p. Dissertação (Mestrado Profissional) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Computação Universidade de Campinas (UNICAMP) - Instituto de Computação, 2004. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000332728>>. Acesso em: 5 mai. 2013.

LÓRIO, C. S. *Manual de administração de pessoal*. 12. ed. São Paulo: Senac, 2008.

MACHADO, N. *Identidade e Imagem*: elementos formadores da reputação. In: DORNELLES, M. G. (org.). *Relações Públicas: quem sabe, faz e explica*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 47-62 p, 2007.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 11. ed. São Paulo: Futura, 2005.

METZ, S. *O gerenciamento de riscos na prevenção de perdas trabalhistas: um estudo de caso do Grupo Eberle Mundial*. 173 p. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

OLIVARES, J. E. L. *Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede*, 2012. Disponível em: <[http://profjayrfigueiredo.com.br/GON\\_AC\\_09.pdf](http://profjayrfigueiredo.com.br/GON_AC_09.pdf)>. Acesso em 26 out. 2012.

PONTELO, J.; CRUZ, L. *Gestão de pessoas: manual de rotinas trabalhistas*. Brasília: SENAC, 2006.

SANTOS, P. S. M. *Gestão de riscos empresariais*. Osasco: Novo Século, 2002.

SIQUEIRA, M. M. *Gestão de recursos humanos: o enfoque das relações de trabalho*. In: GOULART, Íris Barbosa; SAMPAIO, Jader dos Reis (orgs). *Psicologia do trabalho e gestão dos recursos humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998. p. 69-83.

ZANCHETTA, V. R. *Principais causas de ações indenizatórias contra os bancos: algumas recomendações jurídico-administrativas*. 2007. 124 p. Monografia (Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

# GESTÃO DO CONHECIMENTO E PROCESSOS UNIVERSITÁRIOS

*DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pers10>*

Michele Schneider – Unesc

E-mail: [micheleschneier@unesc.net](mailto:micheleschneier@unesc.net)

Júlio Cesar Zilli – Unesc

E-mail: [zilli42@hotmail.com](mailto:zilli42@hotmail.com)

Adriana Carvalho Pinto Vieira – Unesc

E-mail: [dricpvieira@unesc.net](mailto:dricpvieira@unesc.net)

SUMÁRIO





## INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC), para Nonaka e Takeuchi (1997), trata-se de um processo que permite a identificação, criação, compartilhamento e aplicação dos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional. Essa temática assume relevância no meio empresarial quando as organizações conseguem atrelar os impactos da GC com a geração de valor para a organização, de forma a modificar as estratégias organizacionais e proporcionar um diferencial competitivo (COSTA *et al.*, 2009).

A Universidade por sua vez, tem na sua essência a geração e o compartilhamento do conhecimento, onde é esse o ambiente propício para que os conhecimentos que são gerados sejam compartilhados por meio do ensino, pesquisa e extensão (HARDY; FACHIN, 2000). Embora esse seja um dos papéis da academia, nem sempre a GC é tratada com a devida atenção no âmbito da gestão, visto que em muitos casos a gestão acadêmica é desempenhada por professores. Hardy e Fachin (2000) ainda destacam a complexidade da gestão universitária em comparação às organizações convencionais, devido à quantidade de setores e pessoas com diversidade de interesses, objetivos e especificidades técnicas de cada curso, além da sobrecarga de atividades técnicas, participação em conselhos, projetos e o exercício da docência, os quais, por vezes sobrecarregam os gestores, não sendo priorizados os processos que envolvem a GC.

Além da complexidade da gestão acadêmica, pode-se somar aos desafios para a Gestão do Conhecimento, que, de acordo com Souza (2006), estão relacionados em três problemáticas centrais: as bases da Gestão do Conhecimento, os processos de mensuração de resultados e a necessidade de compartilhamento de conhecimento.

Para tanto, buscou-se neste artigo um modelo para diagnosticar a Gestão do Conhecimento presente na gestão acadêmica dos cursos de Tecnologia em Gestão de uma Universidade do sul catarinense. O modelo escolhido para esta análise foi o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002). Por meio desse modelo, será averiguada como está instituída a Gestão do Conhecimento na gestão acadêmica.



# REVISÃO TEÓRICA

## Conceito DE UNIVERSIDADE

O ensino superior evoluiu ao longo dos tempos passando por diversos modelos, iniciando com o pioneirismo da Escola Escolástica, oriunda da criação das Universidades Bolonha e Paris, no Século XI; o Século XVIII é marcado pelo Iluminismo e a academia passa por transformações, chegando ao modelo de Universidade Arte-Cultura. A Revolução Industrial no Século XIX impulsiona o surgimento da Universidade Científico-Tecnológica, cujo objetivo é o treinamento de profissionais técnico administrativos, modelo consolidado com a segunda Guerra Mundial. Esse modelo entra em falência com a Crise Estudantil de 1968, momento em que surge a Universidade Empreendimento. Nesse estágio, a Universidade muda seu conceito para abarcar a maior quantidade de alunos, permitindo o acesso àqueles que antes não eram atendidos pelo ensino superior (ALMEIDA, 2014).

Para fins de conceito, será tomado como base as definições legais presentes no Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) (BRASIL, 1996, n. p *on-line*) define Universidade como sendo (art. 52): “[...] uma instituição pluridisciplinar de formação dos quadros de profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano.” Outra definição legal vigente pode ser encontrada no decreto n. 5.773/06, em que as universidades são caracterizadas pela indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, atuando de forma pluridisciplinar na formação de profissionais de nível de ensino, pesquisa e extensão.

A Universidade como organização é composta pela gestão acadêmica, que compreende o planejamento e a execução das atividades técnico-administrativas e a docência, que compreende o fazer pedagógico.

## CONCEITOS DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A gestão universitária, geralmente, é desempenhada por docentes e, estes são responsáveis por atender as demandas em condições favoráveis ou não, visando alcançar os objetivos instituições, por meio de práticas, ações gerenciais e decisões, que muitas vezes acabam sendo tomadas com base no empirismo (MARRA; MELO, 2005).

Para Miranda (2010), a gestão universitária é assumida por professores os quais devem possuir habilidades técnicas como docentes, pesquisadores e



gestores. A problemática que envolve a gestão acadêmica nos moldes citados por Miranda (2010), geralmente está relacionada à falta de treinamento para a execução das atividades técnico-administrativas e gerenciais, e boa parte do processo de aprendizagem se dá por meio da prática em tentativas de erro e acerto. No entendimento de Tardif (2000), o autor destaca que o trabalho em sala de aula exige do docente uma série de habilidade e competências para o convívio em sala de aula, interação com os alunos, normas e regras sociais, que podem auxiliar e facilitar o trabalho dos professores na gestão universitária.

Relata em seus estudos Jacometti (2012) que as estruturas organizacionais acadêmicas são constantemente ajustadas de acordo com as demandas do mercado e sociedade, bem como ao alinhamento estratégico institucional ao qual estão inseridos. Nesse sentido, à medida que as demandas são alteradas, a academia precisa se adequar às novas exigências. No entanto, vale ressaltar que o ritmo das mudanças nos dias atuais tem se tornado cada vez mais intenso.

Ressalta-se que a formulação das estratégias nas organizações acadêmicas difere de organizações industriais e comerciais, pois existe nesse contexto uma série de variações, tendo em vista a quantidade de membros envolvidos e as estratégias, costumeiramente, são fragmentadas em departamentos, normas reguladoras profissionais, as quais influenciam fortemente na determinação das estratégias, dificultando as mudanças estratégicas (HARDY; FACHIN, 2000).

As Instituições de Ensino Superior apresentam algumas questões em termos de gestão, semelhantes as organizações industriais e comerciais relacionadas aos processos estratégicos e táticos, e da mesma forma que as empresas citadas anteriormente preocupam-se com as mudanças, desafios e tendências na gestão, dessa forma é perceptível a preocupação com o tema Gestão do Conhecimento (BRITO; BOLSON, 2014).

Destacam Melo, Lopes e Ribeiro (2013) que o trabalho dos gestores universitários está atrelado ao desejo de cumprir as metas e demandas da gestão, aliados às restrições orçamentárias, de pessoal e políticas institucionais, as quais acabam limitando a atuação do gestor. Os desafios da gestão de acordo com Saussois (1998) passam por três formas de desafios, os quais derivam das dificuldades de coordenação das atividades, da busca pela cooperação dos membros da equipe em prol do atendimento das metas e dos objetivos da organização e/ou departamento, bem como das ações para promover a cultura da organização no contexto do trabalho de cada indivíduo.



Dessa forma, de acordo com os autores supracitados, no exercício da gestão acadêmica é comum os gestores assoberbarem-se de trabalhos técnicos administrativos e descuidarem-se da Gestão do Conhecimento.

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A Gestão do Conhecimento é definida por Terra (2000) como um processo de identificação, codificação, maximização e compartilhamento do conhecimento organizacional. A temática vem ganhando destaque devido ao uso maciço da tecnologia de informação, que segundo Dihl, Holanda e Francisco (2010), uma mudança de paradigmas da era industrial para a era do conhecimento, no qual as organizações estão passando na atualidade, com destaque na criação e disseminação do conhecimento.

Brito e Bolson (2014) transcorrem a respeito da gestão do conhecimento como sendo algo imprescindível para o sucesso das organizações, haja vista os processos que são necessários desenvolver para a efetividade da gestão do conhecimento. As empresas cada vez mais estão compreendendo a importância em aproveitar e utilizar todo conhecimento gerado na organização, bem como o conhecimento que os indivíduos trazem consigo. Esse conhecimento de acordo com Terra (2000) compreende os níveis individual, grupal e organizacional. Segundo o autor, o conhecimento individual é aquele que o indivíduo desenvolve por meios formais de educação (graduação, especialização, cursos, treinamento, entre outros) e pela experiência adquirida ao longo de sua trajetória profissional e pessoal. Ao ser inserido em um grupo o indivíduo transfere seus conhecimentos e recebe os conhecimentos do grupo, desde que haja condições para que isso ocorra, esse processo de trocas de experiências e conhecimentos caracteriza, de maneira geral, o compartilhamento do conhecimento. E ainda há os conhecimentos gerados na organização e para a organização, os quais são frutos da mescla dos conhecimentos individuais e grupais (TERRA, 2000).

Os conhecimentos gerados em uma organização, quando sistematizados, reduzem as incertezas e otimizam o processo de tomada de decisão, dessa forma a Gestão do Conhecimento pode representar um diferencial competitivo, pois o sucesso institucional está intimamente ligado com a capacidade de aproveitar-se das oportunidades e potencialidades do mercado (SILVEIRA; NETO, 2013).

Os desafios da Gestão do Conhecimento, portanto, passam por uma série de questões estruturais, nos quais as organizações precisam se preocupar, com a



necessidade de que as lideranças sejam observadas e trabalhadas, no estímulo e disseminação da cultura voltada para o conhecimento e o compartilhamento do conhecimento (SOUZA, 2006).

## **DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO (DGC)**

O modelo de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) de Bukowitz e Williams (2002) identifica a gestão do conhecimento como um processo de geração de riqueza em uma organização, a partir do conhecimento ou capital intelectual, e baseia-se no construto da compreensão diária de que novas experiências geradas nas organizações são capazes de produzir novos conhecimentos; com base na capacidade de aprender com as experiências e novos conhecimentos, reter, adaptar-se e descartar os conhecimentos desnecessários.

Para as autoras, o Diagnóstico da Gestão do Conhecimento (DGC) tem por objetivo estruturar os processos da gestão do conhecimento e é baseado em sete seções, distribuídos nos processos táticos (obtenha, utilize, aprenda e contribua), e estratégicos (avale, construa/mantenha e descarte). Os processos táticos são diretamente ligados às atividades do cotidiano, de forma que o indivíduo reúna as informações necessárias para realizar suas atividades, gerar valor e desenvolver os conhecimentos necessários. Os processos estratégicos exigem uma avaliação contínua do capital intelectual existente e uma comparação com necessidades futuras (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

**Seção 1 – Obtenha:** essa seção visa identificar como a organização lida com o grande volume de informações disponíveis e seleciona as que são fundamentais para o desenvolvimento das atividades no momento em que forem necessárias. O grande desafio das organizações apontado por Bukowitz e Williams (2002) está relacionado à maneira como a organização encontra, gerencia e disponibiliza as informações contidas nos sistemas.

**Seção 2 – Utilize:** a seção apresenta como premissa identificar como a organização se utiliza de mecanismos inovadores para gerar valor aos negócios e de que forma são disponibilizados e criados espaços que permitam a geração e utilização do conhecimento.

**Seção 3 – Aprenda:** a seção envolve identificar e compreender os processos e estilos de aprendizagem da organização em prol da Gestão do Conhecimento.



Seção 4 – Contribua: a problemática envolvida nessa seção está em que a organização e seus colaboradores devem compartilhar o conhecimento para que sejam gerados novos conhecimentos.

Seção 5 – Avalie: como a organização e os indivíduos fazem para medir o capital intelectual, buscando de forma menos complexa indicadores de medição para que os indicadores sirvam de parâmetro para planejamentos futuros.

Seção 6 – Construa/Mantenha: a problemática envolvida nessa seção está em quantificar e mensurar quanto de investimento é necessário para a manutenção e o crescimento dos ativos intangíveis da organização. Nesse quesito, cabe às pessoas desenvolverem novos experimentos para a geração de valor organizacional e à organização estruturar planos de ação para a manutenção e geração de novos conhecimentos.

Seção 7 – Descarte: a seção visa avaliar como a organização e as pessoas descartam os conhecimentos desnecessários, sendo que a problemática está diretamente relacionada em identificar quais conhecimentos são desnecessários e podem ser descartados.

O Diagnóstico da Gestão do Conhecimento (DGC) permite identificar em qual fase a organização está mais focada e, da mesma forma, qual a fase apresenta maiores fragilidades na Gestão do Conhecimento e que, por consequência, merecem especial atenção.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia aplicada para a obtenção dos objetivos propostos para a pesquisa é definida quanto aos fins, quanto aos procedimentos e quanto à abordagem como Descritiva, Estudo de caso, de campo e qualitativa. A pesquisa descritiva, de acordo com Fachin (2003), tem como finalidade apresentar a população a ser pesquisada, por meio do uso de coleta de dados e, também, aplicação do questionário, contendo 140 questões; divididas em 7 seções, de acordo com o modelo, com o intuito de atender aos objetivos propostos pelo estudo.

Gil (2006) define a pesquisa de estudo de caso como uma investigação de processos na sua totalidade ou em partes do processo, com a finalidade de estudar os fenômenos e fatos sociais envolvidos.

Com o intuito de atender aos objetivos da pesquisa, foi aplicado o questionário que compõe o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) aos dois gestores dos



curso de Tecnologia em Gestão de uma universidade do sul do estado de Santa Catarina e há dois funcionários técnicos administrativos, esse universo pesquisado representa o censo. Os dados foram tabulados e apresentados na sequência.

De acordo com o modelo de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) de Bukowitz e Williams (2002), cada questão apresenta como opção de resposta as alternativas FS (quando o quesito é fortemente encontrado na organização), M (moderadamente) e Fr (fracamente). Após a aplicação do questionário, os dados são tabulados, levando em consideração as respostas dos respondentes. Aplica-se um peso para cada resposta, em que FS equivale a 3 pontos, M equivale a 2 pontos e Fr equivalente a 1 ponto. De acordo com a quantidade de respondentes, essa pesquisa delineou como parâmetro de pontuação máxima 240 pontos por seção (20 questões x 3 pontuações máximas x 4 respondentes) e 1.680 no geral (240 pontuações individual máxima x 7 seções). Com base nos resultados, foi possível chegar aos percentuais por seção.

A instituição de Ensino Superior está localizada na região sul de Santa Catarina há 45 anos, e há 10 tem no seu rol de cursos a categoria de Cursos de Tecnologia em Gestão. Ao longo da história dos cursos de tecnologia, sete coordenadores já atuaram na função. Atualmente, são dois coordenadores para cinco cursos de Tecnologia em Gestão e dois funcionários técnico-administrativos, que realizam as funções de secretaria dos cursos. Um coordenador exerce a coordenação de dois cursos e a coordenação adjunta de outros dois cursos; e o segundo coordenador exerce a coordenação de três cursos. Destes, em dois há assessoria do outro coordenador; nesse contexto, grande parte das decisões estratégicas é tomada em conjunto.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a aplicação dos questionários, foi possível a tabulação e análise dos dados, seguindo as considerações do modelo de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) de Bukowitz e Williams (2002), os quais são apresentados a seguir:

De acordo com os dados da seção Obter, é possível perceber que a gestão do curso consegue trabalhar relativamente bem a Gestão do Conhecimento, visto que a média da seção aponta para 67,08%. No entendimento de Bukowitz e Williams (2002), um desempenho com média aceitável oscila entre 30 e 70%. Vale destacar alguns itens críticos, os quais tiveram desempenho com média menor na seção. Dentre eles a falta de distinção entre qual informação deve ser controlada



centralmente e quais informações devem ser livres para serem documentadas e compartilhadas. É possível identificar também falhas da documentação da *expertise* dos indivíduos, assim como falha na falta de regras para a documentação e compartilhamento do conhecimento.

**Tabela 1** – Resumo da pontuação da seção Obter

SEÇÃO: OBTER			
NÚMERO DE OCORRÊNCIAS	RESULTADO	PESO	TOTAL
Forte	20	3	60
Moderado	41	2	82
Fraco	19	1	19
<b>Total</b>			161
<b>Pontuação Máxima</b>			240
<b>% da Seção</b>			67,08

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir da pesquisa.

A maior incidência de respostas nas questões relativas à seção Obter foram na alternativa Moderado, ocorrendo 41 vezes, obtendo 82 pontos. Nesse ponto, é possível perceber que não existem questões que comprometam fortemente o processo de Gestão do Conhecimento. Porém, é importante que os gestores do curso revejam cada ponto citado como fraco e moderado para definir claramente os objetivos da Gestão do Conhecimento.

A seção Utilizar apresenta desempenho médio de 71,67%, desempenho este maior que a seção anterior, com destaque para o entendimento dos indivíduos de que as mudanças no espaço de trabalho ocorrem em razão da necessidade de trabalho em equipe e corte de gastos (91,67%). E merecem atenção especial, por apresentarem baixo desempenho, as questões relativas aos *status* que os escritórios representam, e esse fator é representativo para a Universidade, pois os cargos e espaços representam *status* na hierarquia. Existe discordância entre os respondentes quanto ao engessamento e estruturação das reuniões, que podem em alguns casos não favorecer um ambiente criativo e que permita a resolução de problemas; o mesmo ocorre com o envolvimento dos clientes (acadêmicos) na gestão dos cursos e no desenvolvimento de novos produtos (novos cursos de extensão e graduação tecnológica). Outro ponto que merece atenção está na percepção dos respondentes quanto à lucidez na tomada de decisão e resolução dos problemas.



**Tabela 2** – Resumo da pontuação da seção Utilizar

<b>SEÇÃO: UTILIZAR</b>			
<b>NÚMERO DE OCORRÊNCIAS</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PESO</b>	<b>TOTAL</b>
Forte	27	3	81
Moderado	38	2	76
Fraco	15	1	15
<b>Total</b>			172
<b>Pontuação Máxima</b>			240
<b>% da Seção</b>			71,67

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir da pesquisa.

A seção Utilizar apresentou desempenho médio de 71,67%, obtendo 172 pontos dos 240 possíveis. Novamente, como na seção Obter, a questão com maior incidência está na resposta Moderado, o que é possível deduzir que a gestão consegue utilizar os conhecimentos produzidos e gerados. Porém, há um longo caminho a ser percorrido para a instituição de processos, claramente percebidos pelos indivíduos, no sentido de canalizar os esforços e estabelecer uma gestão efetiva do conhecimento organizacional.

A seção Aprender tem o objetivo de identificar como a organização desenvolve a aprendizagem organizacional e quais os estilos de aprendizagem utilizados para o favorecimento da gestão do conhecimento (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Na gestão dos cursos Tecnológicos, alguns pontos referentes à aprendizagem organizacional merecem atenção especial, com destaque para o processo de aprendizado com os erros e acertos nos projetos e ações desenvolvidas. Os respondentes julgam ser fundamental para o estabelecimento da memória organizacional e, consequentemente, para a Gestão do Conhecimento, que os resultados das ações e projetos sejam registrados, bem como discutidos, pois dessa forma ações que dão resultados favoráveis podem ser reproduzidas; as ações que não surtiram efeitos, e, nem resultados satisfatórios, devem ser evitadas e os erros devem servir como aprendizado.

**Tabela 3** – Resumo da pontuação da seção Aprender

SEÇÃO: APRENDER			
NÚMERO DE OCORRÊNCIAS	RESULTADO	PESO	TOTAL
Forte	23	3	69
Moderado	38	2	76
Fraco	19	1	19
<b>Total</b>			164
<b>Pontuação Máxima</b>			240
<b>% da Seção</b>			68,33

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir da pesquisa.

A análise da seção Aprender apresenta o resultado de desempenho médio de 68,33%, com grande incidência de respostas entre moderado e fraco na instituição. No entanto, os resultados ainda são aceitáveis, segundo Bukowitz e Williams (2002). Porém, os gestores dos Cursos Tecnológicos devem observar os resultados dessa seção, principalmente porque a Gestão Acadêmica é desenvolvida na Universidade por mandatos de três anos, e o sistema eleitoral utilizado é de voto universal. Dessa forma, a probabilidade de um coordenador não se reeleger para um segundo mandato é real. Nesse cenário, caso o processo de memória organizacional não esteja claramente definido, poderá comprometer significativamente a nova gestão, com o risco de se perder todo o conhecimento e a memória desenvolvidos na gestão anterior.

Na seção Contribuir predomina o compartilhamento do conhecimento. Na coordenação dos cursos de Tecnologia em Gestão, as questões mais delicadas, neste item, estão relacionadas às barreiras impostas ao compartilhamento do conhecimento e à remoção das barreiras existentes na organização. Outro ponto importante identificado na pesquisa está no foco com que os indivíduos desempenham suas atividades em consonância com a missão da organização – esse foi um item com baixa incidência. De acordo com os resultados, percebe-se que os indivíduos desempenham as atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento de forma instintiva, sem relacioná-las, em alguns aspectos, com a missão da organização. Outro ponto destacado, devido à baixa incidência, está no reconhecimento público na instituição do compartilhamento do conhecimento; ou seja, cada indivíduo desenvolve suas atividades sem o devido compartilhamento do conhecimento. Esses pontos foram destacados, pois obtiveram maior incidência de respostas como um ponto fraco, ou seja, são os pontos em que os respondentes menos identificaram na Gestão.

**Tabela 4** – Resumo da pontuação da seção Contribuir

<b>SEÇÃO: CONTRIBUIR</b>			
<b>NÚMERO DE OCORRÊNCIAS</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PESO</b>	<b>TOTAL</b>
Forte	17	3	51
Moderado	42	2	84
Fraco	21	1	21
<b>Total</b>			156
<b>Pontuação Máxima</b>			240
<b>% da Seção</b>			65,00

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir da pesquisa.

A seção Contribuir tem por objetivo identificar como ocorre o compartilhamento do conhecimento na gestão dos cursos pesquisados. Na pesquisa foi observado uma incidência considerável de respostas fraco, ou seja, não é perceptível aos respondentes que o compartilhamento ocorra de forma consistente e institucionalizada no departamento. Essa afirmação é observada na tabela 4, pelo percentual de 65% da pontuação máxima possível.

A seção Avaliação, segundo Bukowitz e Williams (2002) está relacionada com a mensuração do conhecimento. A dificuldade de mensuração é facilmente perceptível por meio da pesquisa, visto que das 20 questões dessa seção, 5 questões obtiveram desempenho médio de 41,67%, 6 questões com desempenho médio de 50% e 4 questões com desempenho de 58,33%. As questões com desempenho médio inferior ou igual a 50% representam somadas a 55% de todas as questões da seção. Esse baixo desempenho da seção está relacionado, de acordo com os respondentes, às fragilidades na gestão acadêmica com relação a publicizar os resultados das experiências nos meios internos e externos, bem como a medição da qualidade das ações e da própria gestão do conhecimento, assim como está relacionado a uma considerável falha no mapeamento dos fluxos das atividades da gestão do conhecimento na gestão dos cursos de Tecnologia em Gestão. Esses resultados corroboram com o apresentado por Souza (2006), o qual aponta que entre as questões mais relevantes da Gestão do Conhecimento, está a mensuração do capital intelectual.

**Tabela 5** – Resumo da pontuação da seção Avaliar

<b>SEÇÃO: AVALIAR</b>			
<b>NÚMERO DE OCORRÊNCIAS</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PESO</b>	<b>TOTAL</b>
Forte	7	3	21
Moderado	38	2	76
Fraco	35	1	35
<b>Total</b>			132
<b>Pontuação Máxima</b>			240
<b>% da Seção</b>			55,00

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir da pesquisa.

A seção Avaliar é a seção que apresenta o menor desempenho médio com 55%. Do total de respostas da seção, 43,75% foram sinalizados pelos respondentes como fraco e 47,50% como moderado. Os números indicam que a avaliação da Gestão do Conhecimento na gestão dos cursos tecnológicos precisa ser revista e que as ações em termos de gestão do conhecimento não são devidamente avaliadas e discutidas com os indivíduos envolvidos na gestão. Esses dados são preocupantes para a gestão, principalmente, em se tratando de uma instituição de ensino superior e, mais especificamente, pelos dados serem relativos à coordenação de cursos de Tecnologia em Gestão, cuja característica desta modalidade de cursos de graduação é a formação de profissionais orientados para o mercado e no atendimento de demandas específicas de mercados.

A seção Construir e Manter apresenta como resultados um desempenho individual em cada questão muito semelhante, sem muitas variações unitárias, apenas com significativo destaque, negativo, para as questões referentes à Tecnologia de Informação, cujos sistemas de informações, de acordo com os respondentes, seriam insuficientes para a realização das atividades do departamento.

Como pontos fortes, ou seja, aqueles que obtiveram maior incidência nas respostas como item que fortemente é percebido pelos indivíduos na organização, aparecem questões de disposição para aceitar ideias de outros setores ou indivíduos. Esses pontos foram avaliados de acordo com a necessidade de novos métodos de trabalho, os quais devem ser incorporados ao processo para garantir o empenho em manter pessoas com conhecimentos e capacidade indispensáveis à missão institucional.

**Tabela 6** – Resumo da pontuação da seção Construir e Manter

SEÇÃO: CONSTRUIR E MANTER			
NÚMERO DE OCORRÊNCIAS	RESULTADO	PESO	TOTAL
Forte	19	3	57
Moderado	44	2	88
Fraco	17	1	17
<b>Total</b>			162
<b>Pontuação Máxima</b>			240
<b>% da Seção</b>			67,50

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir da pesquisa.

A análise da pontuação da seção Construir e Manter revela que uma significativa parcela das respostas para esta seção encontra-se de forma moderada na coordenação dos cursos de Tecnologia em Gestão, obtendo um percentual de 67,50% do desempenho máximo possível.

Os resultados da seção Descartar apresentam variação considerável, contendo questões com desempenho individual máximo e questões com desempenho baixo, oscilando entre 33,33% e 100%. Neste ponto, é possível verificar como a maior fragilidade o desempenho (fraco) no intercambio de profissionais com outras instituições. E, com relação aos pontos positivos, pode ser apontada a forma humana e respeitosa como ocorrem os desligamentos de pessoal ou o encerramento de negócios e projetos.

**Tabela 7** – Resumo da pontuação da seção Descartar

SEÇÃO: DESCARTAR			
NÚMERO DE OCORRÊNCIAS	RESULTADO	PESO	TOTAL
Forte	19	3	57
Moderado	37	2	74
Fraco	24	1	24
<b>Total</b>			155
<b>Pontuação Máxima</b>			240

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir da pesquisa.

O desempenho geral da seção Descartar obteve pontuação de 64,58% da pontuação máxima possível. As respostas para as questões encontram-se distribuídas com ênfase para a alternativa moderada e, na sequência, observa-se uma incidência em respostas da alternativa fraco. De acordo com os dados, é possível identificar que o descarte dos conhecimentos desnecessários ocorre na coordenação



dos cursos. Porém, é necessário estabelecer processos claros para identificar quais os conhecimentos não são mais necessários e quanto tempo o conhecimento deve ser mantido nos repositórios.

Abaixo, o resumo geral das seções, apresentando o Diagnóstico da Gestão do Conhecimento (DGC) a partir do modelo proposto por Bukowitz e Willians (2002):

**Tabela 8** – Resumo da pontuação geral das seções

SECÇÃO		PONTUAÇÃO	PESO DA SECÇÃO	MEDIDA DE DESEMPENHO
Processo Tático	Obter	161	67,08	
	Utilizar	172	71,67	Melhor Desempenho
	Aprender	164	68,33	
	Contribuir	156	65,00	Pior Desempenho
Processo Estratégico	Avaliar	132	55,00	Pior Desempenho
	Construir e manter	162	67,50	Melhor Desempenho
	Descartar	155	64,58	
<b>Total</b>				<b>1102</b>
<b>Pontuação Máxima</b>				<b>1680</b>
<b>% da Seção</b>				<b>65,60</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir da pesquisa.

O Modelo de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento proposto por Bukowitz e Williams (2002) aplicado à coordenação dos Cursos de Tecnologia em Gestão de uma Universidade do sul do estado de Santa Catarina, aponta para um aproveitamento da Gestão do Conhecimento de 65,60% do total da pontuação máxima possível. Pontuação esta que, segundo apresentado pelas autoras, é considerado bom, visto que os índices sugeridos aferem como uma boa gestão do conhecimento índices próximos de 55%.

O Modelo de Diagnóstico é estruturado em dois processos macro (processos táticos e processos estratégicos) e cada processo engloba as seções. Nos processos táticos que compreendem os processos de Obter, Utilizar, Aprender e Contribuir, a seção que apresentou menor desempenho foi a Contribuir, com 65% e o melhor desempenho está na seção Utilizar, com 71,67%. Tais índices, de acordo com o modelo, são considerados bons em termos de avaliação da Gestão do Conhecimento. Nos processos estratégicos que compreendem as seções Avaliar, Construir/Manter e Descartar, observa-se o melhor desempenho na seção Construir/Manter, com 67,50% da pontuação máxima para a seção. O pior desempenho é da seção Avaliar, com 55%.



O Modelo de Diagnostico de Gestão do Conhecimento (DGC) de Bukowitz e Williams (2002) considera que uma boa gestão do conhecimento apresenta valores médios por seção entre 30% e 70%.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de Gestão do Conhecimento é dividido em sete seções, segundo Bukowitz e Williams (2002). O desempenho médio das seções para considerar que a empresa trabalha de acordo com a teoria da Gestão do Conhecimento deve obter índices que variam de 30 a 70% nas seções e de 55% no geral. Dessa forma, pode-se inferir que a Gestão do Conhecimento aplicada na gestão acadêmica dos Cursos de Tecnologia em Gestão, embora não existam programas claramente definidos para a Gestão do Conhecimento, está executando os processos satisfatoriamente, visto que o desempenho médio geral atingiu 65,60%.

No entanto, percebe-se que há um longo caminho a ser percorrido para melhorar os processos da Gestão do Conhecimento nos cursos, uma vez que os menores percentuais de desempenho se encontram nos processos estratégicos; o pior desempenho está no processo de Avaliar, com 55%, seguido do processo Descartar. Diante desses resultados, pode-se concluir que a gestão acadêmica apresenta fragilidades na Gestão do Conhecimento nos processos estratégicos, principalmente, na avaliação e mensuração dos resultados do conhecimento e no descarte das informações desnecessárias. Esses fatores podem ser explicados, conforme entendimento de Hardy e Fachin (2000), uma vez que a gestão acadêmica é desenvolvida por professores, que, devido à elevada carga de trabalho, podem interferir, substancialmente, no desenvolvimento dos processos de Gestão do Conhecimento. Outro fator que interfere está relacionado às mudanças na gestão acadêmica, uma vez que os coordenadores são eleitos ou indicados pela reitoria e os mandatos têm duração de três anos. Dessa forma, nos momentos de transição de coordenação, muitas informações e processos podem ser perdidos pela falta de processos estruturados de compartilhamento do conhecimento.

Na análise da Gestão do Conhecimento foi possível constatar que existe grande quantidade de informações e conhecimentos gerados, bem como utilizados, os quais contribuem para o aprendizado nos processos táticos. Não obstante, a grande fragilidade está nos processos estratégicos, na avaliação e no descarte. Diante disso, sugerem-se novos estudos para buscar alternativas que possam apresentar



subsídios para melhor estruturar a Gestão do Conhecimento na coordenação dos Cursos de Tecnologia em Gestão e ampliar os estudos na IES.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Denise Ribeiro de. *Processo gestor do ensino superior federal: uma análise à luz da experiência UFBA*. Contabilidade, Gestão e Governança - Brasília. v. 17, n. 1, p. 4-17, jan./abr. 2014.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei n. 9.394/96. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. MEC, Brasília, 20 de dezembro de 1996.

BRITO, Lydia Maria Pinto; BOLSON, Saionara Brano. *Gestão do conhecimento: estudo em uma instituição privada de ensino superior*. Revista Raunp, v. 6, n. 2, p. 77-87, abr./set. 2014. ISSN 1984-4204.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002. Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares.

COSTA, I.; et al. *Diagnóstico de gestão do conhecimento como mecanismo para criação de valor: um estudo exploratório no Sebrae-PB*. Revista Gestão Industrial, Ponta Grossa, v. 5, p. 80-98, abr./jun. 2009.

DIHL, Winicyus; HOLANDA, Lucyanno Moreira Cardoso de; FRANCISCO, Antonio Carlos de. *A utilização do método de diagnóstico para a gestão do conhecimento: estudo de caso numa empresa incubada (ALFA)*. Revista Eletrônica FAFIT/FACIC. v. 1, n. 1, jan./jun. 2010, p. 30-43.

FACHIN, Odília. *Fundamentos de metodologia*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HARDY, C.; FACHIN, R. *Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos*. 2. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

JACOMETTI, Márcio. *Cultura organizacional e interesses na definição de estratégias: o caso de uma Instituição de Ensino Superior*. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSN 1982-8756, v. 8, n. 15, jan.-jun. 2012





MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. *A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública*. Revista de Administração Contemporânea [online]. 2005, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552005000300002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552005000300002&script=sci_arttext)>. Acesso em: 28 dez. 2012.

MELO, Marlene Catatina de Oliveira Lopes; LOPES, Ana Lúcia Magri; RIBEIRO, João Marcelo. *O cotidiano de gestores entre as estruturas acadêmica e administrativa de uma instituição de ensino superior federal de Minas Gerais*. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756, v. 9, n. 17, jan.-jun. 2013

MIRANDA, A. R. A. *Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública*. 2010. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Lavras. Lavras, Minas Gerais, 2010.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SAUSSOIS, J. M. Coordenador, coopérer, adhérer – *Les enjeux du management*. Sciences Humaines, n. 20, mars./avr. 1998. (Hours Serie).

SILVEIRA, Mônica Maria Rebelo Velloso da; NETO, Ivan Rocha. *Gestão do conhecimento e a oralidade na CAPES: implicações à inteligência coletiva*. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 3, número especial, p. 148-162, out. 2013.

SOUZA, Daniela Borges Lima de. *Gestão do conhecimento nas organizações: desafios e oportunidades*. Estação Científica, Juiz de Fora, n. 3, out. 2006.

TARDIF, M. *Saberes profissionais dos professores e conhecimentos universitários*. Revista Brasileira de Educação, n. 13, p. 5-24, jan./fev./mar./abr. 2000.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.



## ORGANIZADORES DO E-BOOK

### PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS EM ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

#### JÚLIO CESAR ZILLI



Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico (2015), MBA em Gestão Empresarial (2003), com especialização para o Magistério Superior (2007) pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc) e graduação em Ciências Contábeis (1997) pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Autor de capítulos de livro, artigos científicos publicados em revistas e anais de congressos/seminários/simpósios nacionais e internacionais. Como professor, experiência

nos cursos de graduação em Administração e Comércio Exterior da Unesc, envolvendo as disciplinas de Legislação Aduaneira, Logística Internacional, Transportes e Seguros Internacionais, Práticas Gerenciais de Exportação e Importação, Negociações Internacionais, Introdução ao Comércio Exterior, Projeto de Pesquisa e Trabalho de Curso (TCC). Na pós-graduação, professor do MBA em Comércio Exterior e Negócios Internacionais (Unesc) e Gestão da Inovação (Unochapecó). Organizador do *e-book* Perspectivas Contemporâneas em Administração e Comércio Exterior na Unesc. Coordenador e editor da Revista que comporta os artigos do Congresso Sul Catarinense de Administração e Comércio Exterior da Unesc e do Programa SICAD (Simulado Integrado de Conhecimentos de Administração). Líder do Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais (GENINT/Unesc) e professor colaborador dos Grupos de Pesquisa Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação (PIDI/Unesc), Inovação nas Organizações (INO/Unesc) e do Grupo de Estudos Propriedade Intelectual em perspectiva interdisciplinar (UFRGS). Membro do Projeto de Extensão Plano de Negócios junto às vitivinícolas dos Vales da Uva Goethe – Santa Catarina. Na gestão empresarial de empresas do ramo cerâmico e agroindustrial, profissional com experiência em todas as áreas relacionadas ao comércio internacional (comercial, logística, financeiro e documental), com destaque para os mercados da Europa, Ásia e África. Tem experiência na



área de Administração, com ênfase no Comércio Exterior, atuando principalmente nos seguintes temas: comércio exterior, negócios internacionais, gestão portuária, estratégia, competitividade, inovação, desenvolvimento e políticas governamentais.

## **ADRIANA CARVALHO PINTO VIEIRA**



Possui graduação em Direito pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (1993), mestrado em Direito pela Universidade Metodista de Piracicaba (1999) e doutorado em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Estadual de Campinas (2009). Professora nas disciplinas Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PDI) e Informações e Conhecimento nas Organizações (ICO/PPGDS), Direito Comercial Comparado (Curso Administração/Comex) da Unesc. Líder do Grupo de Pesquisa Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e

Inovação (PIDI/Unesc) e professora colaboradora do Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais (GENINT/Unesc). Atualmente é pesquisadora colaboradora da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, colaboradora da Universidade do Contestado e professora titular da Universidade do Extremo Sul Catarinense. Tem experiência na área de Direito e Administração, com ênfase em Sistema de Propriedade Intelectual, atuando principalmente nos seguintes temas: sistema de propriedade intelectual, indicação geográfica, estudos jurídicos (direito do consumidor), gestão da inovação, agronegócio, cadeias alimentares e biotecnologia, comércio exterior e negócios internacionais.



## IZABEL REGINA DE SOUZA



Doutoranda em Administração, no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Tem mestrado em Administração (2012), pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali), MBA em Gestão Empresarial (2007) e graduação em Administração, com Habilitação em Comércio Exterior pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc). Professora com 12 anos de experiência nas disciplinas de Negociações Internacionais, Legislação Aduaneira, Sistemática de Exportação e

Importação, Práticas Gerenciais em Comércio Exterior, Introdução do Comércio Exterior, Transportes e Seguros Internacionais, entre outras. Professora e coordenadora do Curso de Administração da Unesc – gestão 2013-2016 e 2016-2019. Professora orientadora de Trabalhos de Conclusão de Cursos, Monografias e Artigos Científicos. Experiência profissional empresarial, como sócia-proprietária da empresa Trade Line Assessoria em Comércio Exterior, desde 2001.

## JUCÉLIA DA SILVA ABEL



Possui graduação (2002) em Secretariado Executivo pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc) e Mestrado em Educação (2012). Atualmente é professora dos cursos de Administração e Comércio Exterior (Sociologia e Trabalho de Conclusão II) e Secretariado Executivo (Disciplinas específicas, Trabalho de Conclusão de Curso), coordenadora do Curso de Secretariado Executivo e Tecnologia em Secretariado modalidade a distância da Universidade do Extremo Sul Catarinense

(Unesc). Participa dos Grupos de Pesquisa Educação a Distância (Unesc) e Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais (GENINT/Unesc). Projeto de Extensão: Programa de Orientação Dirigida aos Empreendedores (PODE) e Tecnocidadania Inclusão Digital. Membro titular do Comitê de Ética (Unesc). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Assessoramento, atuando principalmente nos seguintes temas: etiqueta, organização de eventos, técnicas secretariais, atendimento ao público e ética.



## **AUTORES DOS TEXTOS DO PREFÁCIO E CONTRACAPA**

### **ADEMAR GALELLI (autor do Prefácio)**

Possui graduação em Química Industrial pela Universidade Federal de Santa Maria (1978), mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (1984) e doutorado em Engenharia de Produção pela Marquette University (EUA, 2002). Atualmente é professor titular da Universidade de Caxias do Sul. Desenvolve atividades docentes, administrativas e de pesquisa. É membro do corpo docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) da UCS. É assessor da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da UCS, desenvolvendo atividades relacionadas à mudança organizacional através da implementação de gestão por processos e gerenciamento de clima organizacional. Possui experiência na área industrial no Brasil e nos EUA, atuando em níveis técnicos e de gerência intermediária na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Qualidade. Possui especial interesse em Engenharia de Produção (qualidade), Administração de Empresas (arranjos produtivos locais, redes de cooperação, organizações híbridas) e Psicologia Organizacional (motivação, trabalho em equipe, empowerment, clima organizacional).

### **KELLY LISSANDRA BRUCH (autora do texto da contracapa)**

Doutora em Direito pela Université Rennes I, França, em cotutela com a UFRGS, com pós-doutorado em Agronegócios pelo Cepan/UFRGS. Mestre em Agronegócios pelo Cepan/UFRGS. Especialista em Direito e Negócios Internacionais pela UFSC. Graduada em Direito pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Professora do Departamento de Direito Econômico e do Trabalho da Faculdade de Direito da UFRGS. Professora do Programa de Pós-Graduação (mestrado e doutorado) do Centro em Estudos e Pesquisas em Agronegócios (Cepan/UFRGS). Consultora Técnica do Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin). Membro da Comissão Especial de Propriedade Intelectual da OAB/RS, coordenadora da Comissão de Estudos Especiais de Indicações Geográficas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), expert indicada pelo governo brasileiro junto à Organização Internacional da Uva e do Vinho (OIV), secretária-executiva da Comissão Técnica Brasileira da Vinha e do Vinho (CTBVV). Associada à Associação Internacional do Direito do Vinho (AIDV), à União Brasileira dos Agraristas Universitários (UBAU) e à Associação Brasileira de Propriedade Intelectual (ABPI).

Este livro, organizado pelos pesquisadores Júlio Cesar Zilli, Adriana Carvalho Pinto Vieira, Izabel Regina de Souza e Jucélia da Silva Abe, tem como foco tratar – de forma bastante diversificada e por isso muito rica – de questões atuais relacionadas com dois eixos principais: administração e comércio exterior. Desde a análise da inovação, propriedade intelectual e empreendedorismo, gestão do conhecimento, passando por estudos significativos aplicados no continente africano, passando por questões transversais, como a terceirização, as relações de trabalho, a influência de *stakeholders*, a relação com clientes, finalizando na internacionalização de empresas e na análise da influência dos acordos internacionais no Brasil. Trata-se de uma obra que oferece uma visão contemporânea sobre duas áreas do conhecimento que merece ser apreciada.

**Kelly Lisandra Bruch**

Apoio:



Realização:

